



**UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSGRADO MAESTRIA EN
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**“Influencia del Clima Escolar en el Desempeño
Docente en la Institución Educativa Emblemático
Representativo “La Libertad”**

TESIS

Presentado para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la
Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica.

Autores:
ARNALDO ROGER CULLY MENACHO
ESTER AUBERTA OCROSPOMA HUARANGA

Asesor:
JARA LLANOS JERRY O

Lambayeque – Perú
2017

Influencia del clima escolar en el desempeño docente en la Institución Educativa Emblemático Representativo “La Libertad”

Arnaldo Roger CULLY MENACHO
Autor

Ester Auberta OCROSPOMA HUARANGA
Autora

Jerry-O. JARA LLANOS Asesor

TESIS presentada a la Unidad de Post Grado de la Facultad de Ciencias
Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz
Gallo, para obtener el Grado Académico de MAESTRO EN CIENCIAS DE
LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA
ESTRATÉGICA.

APROBADO POR:

Manuel Bances Acosta
Presidente

María Fernández Celis
Secretario

Martha Ríos Rodríguez
Vocal

ÍNDICE

	Págs.
Dedicatoria	04
Agradecimiento	05
Resumen	06
Abstract	07
Introducción	08
CAPÍTULO I: Análisis del objeto de estudio	11
CAPÍTULO II: Marco teórico	35
CAPÍTULO III: Resultados y propuesta	73
Conclusiones	92
Recomendaciones	94
Referencias	95
Anexos	98

DEDICATORIA

A nuestros seres más amados,

A nuestros padres,

Dios os bendiga la sombra que me dio vuestro pecho,

los dulces poemas que vuestro hogar me dio,

el vino generoso que me dio vuestra mesa,

para quienes aprender y ser mejores es la mejor herencia.

A ti, serenidad de lago con amor que disteis a mi pecho,

y aquella dulce paz de vuestras almas. Por el beso de amor;

por el pan de cariño.

A nuestros hijos,

por el llanto de niño, por el trino de ave que alegra

nuestro hogar.

Que el Señor os bendiga como os deseo yo.

AGRADECIMIENTO

A ustedes las gracias educadores de carne y hueso quienes nos orientaron a desafiar la sociedad de todos.

Maestros, amigos, hermanos,... gracias a ustedes, por vivir esta experiencia de superación profesional, quienes no nos dejaron dormirnos y quedarnos en la nada.

Asimismo a otros docentes de la universidad eruditos en la investigación científica, de quienes recibimos acertadas sugerencias para mejorar la calidad del presente informe de investigación.

Agradecemos la valiosa colaboración del Director de la Institución Educativa Colegio de La Libertad de Huaraz, por las facilidades ofrecidas para llevar a cabo la investigación en el plantel de su digna dirección.

Nuestro reconocimiento a los docentes del nivel de educación secundaria de la Institución Educativa Colegio de La Libertad de Huaraz, con quienes compartimos valiosas experiencias pedagógicas.

Gracias a todos por todo.

RESUMEN

El estudio realizado permite diseñar y aplicar el clima institucional como estrategia para mejorar el desempeño docente del nivel secundario de la Institución Educativa Emblemático Representativo "La Libertad".

La metodología desarrollada en el estudio se inicia en: el análisis tendencial histórico lo que se está haciendo en el mundo y a nivel de institución educativa relacionado al desempeño docente; el diagnóstico del desempeño docente del nivel secundaria; se aplicó a una muestra de 55 docentes del nivel secundaria. En el diseño, fundamentación y aplicación de la propuesta se utilizaron los métodos empíricos y teóricos.

La conclusión principal considera, los docentes de la Institución Educativa Emblemático Representativo "La Libertad", en la variable Desempeño Docente, en la pre prueba el 55% se ubican en el nivel En inicio, el 45% en el nivel en proceso; mientras que en la post prueba, el 4% de encuentran en el nivel en inicio, el 45% se ubican en el nivel en proceso y el 51% se ubican en el nivel logrado; por lo que el programa experimental fue significativo.

ABSTRACT

The study made it possible to design and apply the institutional climate as a strategy to improve the teaching performance of the secondary level of the Representative Educational Institution "La Libertad".

The methodology developed in the study begins in: historical trend analysis what is being done in the world and at the level of educational institution related to teaching performance; the diagnosis of the educational performance of the secondary level; was applied to a sample of 55 secondary school teachers. In the design, foundation and application of the proposal, empirical and theoretical methods were used.

The main conclusion is that, in the variable Teaching Performance, in the pre-test 55% are located in the level At the beginning, 45% in the level in process, the teachers of the Representative Educational Institution "La Libertad"; while in the posttest, 4% of them are in the level at the beginning, 45% are at the level in process and 51% are at the level achieved; so the experimental program was significant.

Keywords: escolar climate - teaching performance

INTRODUCCIÓN

La labor del docente, es enaltecido como símbolo de autoridad, severidad que gozaba de un aparente estatus, es el facilitador planteado por la Escuela Nueva, es creadora, investigadora y crítica, depende evidentemente del contexto y la cultura, que demanda un cambio educativo para lograr un progreso social.

El problema surge por el descuido de los docentes de educación secundaria, en la preparación de clases no organizan ni gestionan los aprendizajes con estrategias didácticas que consideren la realización de actividades de aprendizaje (individuales y cooperativas) de gran potencial didáctico y que consideren las características de los estudiantes según las rutas de aprendizaje. No encaminan a los estudiantes hacia el aprendizaje autónomo para que los estudiantes puedan promover la utilización autónoma de los conocimientos adquiridos. Poco interés que promuevan la participación activa de los estudiantes: hacer preguntas, trabajar en grupo, hacer presentaciones públicas. Exiguo empleo de las fuentes de información, recursos en soporte TIC (revistas, portales especializados, webs temáticas, foros telemáticos...) y estrategias didácticas que aprovechen los recursos TIC en el aula. No planifican sus sesiones de aprendizaje y documentos técnicos pedagógicos. No toman interés por lo que tienen que hacer y por lo que deben aprender los estudiantes. Desarrollan sus actividades pedagógicas, de manera individualizada, cada docente trabaja de distinta forma, no hay unidad para consensuar situaciones significativas de aprendizaje. Falta comunicación con los estudiantes, como guía ni orientador. No promueven una motivación permanente a los estudiantes ni procura una buena convivencia en el aula. En las clases no consideran la diversidad de los estudiantes, los ritmos y estilos de aprendizaje ni el contexto en el que se desenvuelven. Los profesores antiguos se resisten al cambio; por lo mismo nos formulamos la siguiente pregunta científica, ¿De qué manera el

clima escolar influye en el desempeño docente del nivel secundario de la Institución Educativa Emblemático Representativo “La Libertad” –Huaraz- Ancash- 2016?

El objeto de estudio es el clima escolar y el desempeño docente del nivel secundario de la Institución Educativa Emblemático Representativo “La Libertad” de Huaraz; el campo de acción del presente estudio corresponde al desempeño docente del nivel secundario de la Institución Educativa Emblemático Representativo “La Libertad”. La hipótesis a defender fue si se diseñan, elaboran y aplican la propuesta del clima escolar basado en la teoría de Martin Bris y de Chiavenato entonces se mejorará el desempeño docente del nivel secundaria de la Institución Educativa Emblemático Representativo “La Libertad” de Huaraz – Ancash 2016. El motivo y el desarrollo de la presente investigación nos llevó a plantearnos el siguiente objetivo general de investigación: Diseñar, elaborar y aplicar estrategias relacionadas al clima escolar para mejorar el desempeño docente del nivel secundaria de la Institución Educativa Emblemático Representativo “La Libertad” de Huaraz.

Para alcanzar el objetivo general se plantea tres objetivos específicos: a) Identificar el nivel de desempeño docente del nivel secundaria de la Institución Educativa Emblemático Representativo “La Libertad” de Huaraz, a través de un pre test. b) Diseñar las estrategias del clima institucional que contribuyan a mejorar el desempeño docente del nivel secundaria de la Institución Educativa Emblemático Representativo “La Libertad” de Huaraz. c) Aplicar estrategias del clima escolar que contribuyan para mejorar el desempeño docente del nivel secundaria de la Institución Educativa Emblemático Representativo “La Libertad” de Huaraz. d) Evaluar la influencia de las estrategias del clima escolar en la mejorar el desempeño docente del nivel secundario de la Institución Educativa Emblemático Representativo “La Libertad” de Huaraz a través del post test.

Mentalizado de esta situación, los autores proponen como una alternativa de solución al problema desempeño docente de los docentes del nivel secundario, mediante estrategias metodológicas basadas en estrategias del clima escolar. Es así como se gesta la presente investigación titulada: Influencia

del Clima Escolar en el Desempeño Docente en la Institución Educativa Emblemático Representativo “La Libertad”. Su realización se justifica por la importancia y actualidad del tema a tratar.

El informe de la investigación está organizado en tres capítulos: En el primer capítulo titulado: Análisis del objeto de estudio se ubica y describe el objeto de estudio, teniendo en cuenta su evolución histórica y las tendencias que presenta. Se expresa cómo se manifiesta y qué características tiene y finalmente se hace una descripción detallada de la metodología empleada en el proceso de la investigación.

El segundo capítulo: Marco teórico sobre estrategia gerencial y desempeño docente se refiere a las bases teóricas que sustentan el trabajo. Esta información teórica está relacionada con las variables de estudio y comprende los siguientes temas: antecedentes del estudio, estrategias del clima escolar, estrategias gerenciales, desempeño docente y sustentos teóricos de la investigación.

En el tercer capítulo: Resultados y propuesta presentamos los hallazgos de la fase experimental, consistente en la descripción de la información relacionada con las variables de estudio, y la discusión de los resultados encontrados. Además presentamos el modelo teórico de la propuesta y la propuesta pedagógica, consistente en el programa experimental desarrollado con los docentes de la muestra.

Se incluye también en el presente informe, las conclusiones a las cuales se arriban y las recomendaciones propuestas a partir de los hallazgos de la investigación. Finalmente se presenta las referencias bibliográficas y los anexos respectivos.

CAPITULO I:

Análisis del objeto de estudio

1.1. Contextualización del problema objeto del estudio

1.1.1. Realidad contextual de la Institución Educativa Emblemático Representativo “La Libertad”

A. Realidad contextual de la Región Ancash.

La Región Ancash es un departamento del Perú situado en la parte central y occidental del país, fue fundado el 20 de enero de 1572 por Alonso de Santoya, con el nombre de Huaylas, y cambiándose el nombre de Huaylas por Ancash el 28 de febrero de 1839.

Cuenta con una población estimada al año 2015 de 1 148 634 habitantes, tiene una superficie de 36 mil km² que representa el 2,8% del territorio nacional. Está compuesto por 20 provincias: Aija, Antonio Raymondi, Asunción, Bolognesi, Carhuaz, Carlos Fermin Fitzcarrald, Casma, Corongo, Huaraz, Huari, Huarmey, Huaylas, Mariscal Luzuriaga, Ocros, Pallasca, Pomabamba, Recuay, Santa, Sihuas, y Yungay; cuenta con 166 distritos, y su capital es Huaraz.

En el plano geográfico, dentro del departamento se diferencian claramente dos tipos de paisajes: la llanura costera árida. Y las zonas montañosas que comprende a los accidentes geográficos de las cordilleras Blanca es la más atractiva por ser la cordillera tropical más alta del mundo, Negra, Huallanca y Huayhuash. Estos accidentes geográficos dan origen a ríos muy importantes como el Santa y el Pativilca que desembocan en el océano Pacífico, y el Marañón, afluente del Amazonas que desembocará en el Atlántico. Su clima es variado puede sobrepasar los 35°C en la costa durante el verano o desciende a 0°C en las alturas de la puna ancashina. Cuenta con las lagunas de Llanganuco (Yungay), Parón (Huaylas),

Conococha y querocoha (Recuay), Pelagatos (Pallasca). Y los nevados de Huascarán, Huandoy, Chopicalqui, Huantsan.

B. Realidad contextual de la Provincia de Huaraz.

La ciudad de Huaraz, se sitúa en la sierra nor-central del Perú, que es capital de la provincia homónima y del departamento de Ancash; a una altitud de 3,080 m.s.n.m., precisamente en la zona central del Callejón de Huaylas.

Los orígenes de Huaraz se remontan a la época pre inca, con el desarrollo de los primeros asentamientos humanos alrededor de los ríos de Quillcay y Santa. La palabra Huarás o Warás es de origen andino y que proviene del término quechua WARAQ, que significa "amaneciendo". Huaraz, como antiguo asentamiento, data de la época pre Chavín, es decir, dos mil años antes de nuestra era. Se fundó en 1574 como reducción de indios. Durante la primera independencia del Perú, la ciudad acogió y abasteció al ejército libertador con equipos y materiales militares ganándose así el apelativo emblemático de “La muy noble y generosa ciudad de Huaraz” dada por el libertador Simón Bolívar. En 1970 el 95% de la ciudad quedó destruida por el terremoto que azotó la región Ancash en el que fallecieron aproximadamente 20.000 huaracinos, por esta razón y a partir del despliegue de la colaboración internacional que se dio para el socorro de las víctimas recibió el nombre de Capital de la Amistad Internacional. Este suceso natural re-configuró totalmente la distribución socioeconómica de la ciudad, que se conforma, en la actualidad, en gran parte por familias migrantes llegadas de diversos pueblos tanto del interior del departamento como de otros departamentos. Su capital es la misma ciudad de Huaraz, cuenta con 12 distritos. Cuyos idiomas es el español y quechua.

Según proyecciones del INEI en el 2015, el área metropolitana de Huaraz alberga 127,041 habitantes. Luego del terremoto del 1970, donde casi la mitad de la población huaracina murió, se inicia una etapa de reacomodo poblacional que genera grandes oleajes de migración provenientes de otras provincias de la región y posteriormente a finales de la década de 1990, con el inicio de las operaciones de las minas de Antamina

y Pierina, familias de otros departamentos como Huánuco y Lima deciden asentarse definitivamente.

La religión predominante en la ciudad es la cristiana. Mayoritariamente la población huaracina profesa la religión católica en un 89,06%, un 7% practica la religión evangélica o cualquier otra denominación protestante. Aproximadamente 1.53 % profesa otras religiones, mientras que el 1.51% no profesa religión alguna.

El área metropolitana de Huaraz, está compuesta por gran parte, por los distritos del cercado de Huaraz e Independencia. La aglomeración urbana en los últimos años se ha extendido a diversos centros poblados que circundad la ciudad como Marián y Huánchac hacia el lado noreste. Se ha previsto que el crecimiento de la ciudad hacia este lado, se consolidará en unas décadas. De esta manera prácticamente, centros poblados como Curhuas, Monterrey, Pongor y Paria al noreste. Santa, Casa, Picup al noroeste. Tacllan, Shunwayo, en dirección a Olleros al sureste ya forman parte de la aglomeración urbana. La tendencia del crecimiento se proyecta hacia los distritos de la zona como Taricá y Jangas, que probablemente en algunos años formará parte del área metropolitano.

La actividad económica huaracina se apoya en la agricultura, el comercio y el turismo, con gran presencia de este último pues concentra el mayor porcentaje de infraestructura turística de la sierra ancashina; siendo el punto de arribo para practicantes de deportes de aventura y de alta montaña en los nevados de la Cordillera Blanca y la Cordillera Huayhuash, así como los recorridos hacia los complejos arqueológicos de Chavín de Huántar, Willcahuain y toda la Sierra Oriental de Áncash. Pero la minería y la construcción son las actividades que están con mayor auge regional.

La provincia de Huaraz cuenta con los nevados de Wallunaraju ubicados al noreste de Huaraz. El área urbana de Huaraz está localizada dentro de la cuenca del rio Santa. Las características del entorno de la ciudad de Huaraz corresponden a las de un valle interandino. Geográficamente se ubica en el valle del callejón de Huaylas, limitado por las cordilleras Blanca y Negra, cuyo río principal es el Santa que atraviesa por la margen izquierda

de sur a norte y el río Quillay que la cruza de este a oeste. El territorio alrededor de Huaraz es de topografía heterogénea, montañosa y abrupta, las pendientes existen alrededor de la ciudad varían de 2% a 25% en la zona central, y de 15% a 45% en la zona periférica. La Cordillera Blanca (lado este) presenta un relieve más accidentado, con un suelo de mayor resistencia de rocas intruistas (tipo granito/ granodiorita); y con acumulación de nieves perpetuas en las cumbres por encima de los 5 000 m.s.n.m. La Cordillera Negra, ubicada en la vertiente occidental es menos abrupta, con suelo menos resistente, de rocas volcánicas, formando lomadas de relieve moderado. Existe acumulación de relleno en el relieve superficial del suelo, en todo lo que es emplazamiento de la ciudad de Huaraz.

El río Quillcay atraviesa la ciudad de Huaraz de este a oeste para unirse con el río Santa, uno de los más importantes de la vertiente del Océano Pacífico; que tiene sus vertientes en el nevado Tuco al sur de la Cordillera Blanca, que vierte sus aguas sucesivamente a las lagunas de Aguash y Conococha; de esta última salen las aguas con el nombre del río Santa, que recorre de sur a norte, formando el valle denominado Callejón de Huaylas, cuya población se concentra en las ciudades importantes ubicadas en su margen derecha: Huaraz, Carhuaz, Yungay y Caraz. A excepción de Recuay que se hallan en la margen izquierda. Este recibe la influencia de 23 ríos importantes de la Cordillera Blanca hasta llegar a la Central Hidroeléctrica del Cañón del Pato. La casi totalidad de sus afluentes tiene su origen en las lagunas y glaciares de la Cordillera Blanca que descargan sus aguas por la margen derecha, Entre ellas el río Quillcay que atraviesa la ciudad de este a oeste, siendo de esta forma un límite natural entre los distritos de Cercado de Huaraz e Independencia. También existe una serie de lagunas de origen glaciar que se han formado al pie de los nevados en la Cordillera Blanca y en la punas de Conococha. Existen 296 lagunas de las cuales un gran número se localiza a más de 4 000 metros de altitud y la de Ishirica a 5 000 m.s.n.m. La mayoría de ellas se encuentra en el Parque nacional Huascarán.

Huaraz presenta un clima templado de montaña tropical, soleada y seca durante el día y frío durante la noche, con temperaturas medias anuales entre 11° – 17° C y máximas absolutas que sobrepasan los 21° C. Las

precipitaciones son superiores a 500 mm. Pero menores a 1000 mm durante la temporada de lluvias que comprende de diciembre a marzo. La temporada seca denominada "Verano andino" comprende desde abril hasta noviembre.

El territorio de Huaraz cuenta con un gran potencial de bosque y tierras para plantaciones forestales y reforestaciones entre las que destacan extensos bosques de eucaliptos y pinos, producto de la reforestación en los años 1990, cabe destacar la presencia de otros árboles en menor medida como el molle, la tara, el capulí, el quenual, el quishuar, el nogal, el aliso, el sauce, le ciprés; la madera de estos árboles es usada para la minería, construcción de viviendas y artesanías de madera labrada. Su fauna está conformada por multitud de especies animales que habitan en los diferentes pisos altitudinales existentes alrededor de la ciudad. Entre los mamíferos destacan la comadreja, el gato andino, el oso de anteojos, el puma, la taruca, el venado, la vicuña en los pisos más altos; la vizcacha, el zorro, la muca. También contamos con gran diversidad de aves: rapaces como el aguilucho cordillerano, el cóndor, el pato sutro, el pato cordillerano, el jilguero, la gaviota andina, la gallareta, el picaflor, el zorzal, el gorrión andino.

Los atractivos turísticos más significativos son el Parque Nacional Huacarán, La Cordillera Blanca y sus lagunas, las festividades de la Semana Santa, Señor de la Soledad, los restos arqueológicos de Kanapun, Pumacayan Y Huauillac. Sus danzas son las Shacshas, Wanquillas, Antiwanquillas, Chuscadas, Pasacalles, Marineras y Valses. Comidas típicas más resaltantes son el Picante de cuy, cuchicanca, llunca con gallina, puchero, peqan caldo, calo de gallina.

C. Realidad contextual de la educación en la ciudad de Huaraz.

Hasta después de 1970, se contaba con el colegio "La Libertad" y posteriormente se creó el colegio "Mariscal Toribio de Luzuriaga", pero con el incremento de la población fueron creándose más colegios tanto en las zonas urbanas y rurales para atender las necesidades educativas, y con la llegada de la minería, los medios de comunicación y otras actividades económicas se ha incrementado la necesidad de los servicios educativos y de muchas instituciones educativas públicas y privadas, contando con

docentes titulados en su mayoría, quienes en su generalidad no cuentan con un sueldo digno, no tienen asesoramiento o capacitación pedagógico, no reciben incentivos económicos o de especialización u otros beneficios que propicien en el magisterio huaracino la continua actualización y dedicación a su labor pedagógica; motivo por el cual optan por desarrollar otras actividades, trabajar en dos o tres instituciones educativas, seguir estudios en otras profesiones.

En cuanto a los estudiantes hay menos deserción escolar, en el nivel académico de los estudiantes, se puede indicar que en las instituciones educativas públicas no hay una considerable mejora ya que la mayoría de los estudiantes que culmina el 5 de secundaria, para postular a un centro superior de estudios requiere de la preparación en las academias pre universitarias u otros centros de preparación. En cuanto a las instituciones educativas particulares, por su preparación pre universitario que brindan la mayoría tiene mayor posibilidad de ingreso a un centro superior; En conclusión siendo este un tema controversial de discusión, requiere una prioritaria atención y solución, ya que de lo indicado hay otros factores internos y externos que están influyendo en la formación de los estudiantes como son el desempeño de los docentes, el clima institucional, la directiva institucional, las pandillas, el bullying y entre otros.

En la actualidad el servicio educativo a nivel universitario, se ha incrementado contándose con una universidad estatal y 4 universidades privadas aproximadamente, un Instituto Publico de Formación Docente y un Instituto Superior Tecnológico Público, y entre diez a quince institutos tecnológicos privados aproximadamente.

1.1.2. Contextualización de la Institución Educativa Emblemático Representativo “La Libertad”

La Institución Educativa Emblemático Representativo “La Libertad” está ubicado en la avenida Agustín Gamarra cuadra 5 de la ciudad de Huaraz. La propuesta de creación fue presentado por don Julián de Morales diputado por Huaylas en el congreso constituyente de 1827 – 1828, quien el 27 de julio de 1827 presenta un proyecto de ley para la creación de un colegio de artes y ciencias en

la ciudad de Huaraz, ley que fue aprobada el 30 de enero de 1828 y promulgada por el presidente José de la mar el 1 de febrero del mismo año, a partir de cuya fecha se ha convertido el colegio nacional de la libertad. El Ministerio de Educación con resolución ministerial N°594-1085-06-18 autoriza para celebrar su “Día Jubilar” el 23 de setiembre de cada año. Tuvo como primer rector a don José María Arnao, luego le sucedieron en el cargo don Manuel castillo y don Julián de Morales y Maguiña. En el año 1928, en las fiestas conmemorativas por el Primer Centenario, se entonó por primera vez, el himno de nuestra institución educativa, escrito por Alejandro Dextre Sierra y la música, por Antonio Guzmán Arenas.

En sus primeros años, formó ciudadanos con ideales nacionalistas y de liberación, posteriormente, la educación se realizó dentro de los lineamientos de la corriente conductista, con contenidos y métodos propios de una sociedad en vías de industrialización, hasta el año 1969 aproximadamente. A partir del año 1970, se impone el aprendizaje cognoscitivo; luego año más tarde, tiene lugar el enfoque cognitivo que busca el desarrollo de capacidades y valores por medio de metodologías activas. Este último paradigma, centrado en la formación del estudiante, es el que toma nuestra institución como principio de gestión; y se caracteriza por brindar una educación abierta al cambio, solidaria, participativa, democrática, analítica, creadora e innovadora. Actualmente la I.E está bajo la dirección del profesor Carlos Andrés Ramírez Hinostroza.

La infraestructura de la institución educativa, sufrió los estragos causados por los fenómenos naturales, como el aluvión del 13 de diciembre de 1941, el terremoto del 31 de mayo de 1970 y por ultimo un fuerte ventarrón derribó el simbólico árbol de Poroto el 25 de abril del 2003, que contaba con más de cien años de vida en los jardines de nuestro colegio. Luego de una ardua gestión y lucha de la comunidad educativa y ex alumnos, en la actualidad cuenta con una infraestructura moderna, divididos en pabellones y áreas equipadas para los tres niveles.

La Institución educativa cuenta con los siguientes niveles: Nivel Primaria. Cuenta con un Subdirector administrativo, una subdirectora académica, 42 aulas (7 secciones por grado), 3 profesores de educación física, 2 profesores de aula de innovación y 42 docentes de aula, una psicóloga mas tres profesores

de apoyo haciendo un total de 53 docentes. Nivel secundaria. Funciona con 60 docentes de las 11 áreas, 7 docentes SDAT y 7 auxiliares de educación, con un total de 85 trabajadores del nivel secundaria. CEBA. Cuenta con un sub director, una secretaria, 10 docentes nombrados y 3 contratados en el ciclo avanzado y 4 profesores en el ciclo inicial intermedio. Haciendo un total de 19 docentes.

Su desarrollo es bajo la visión, La Institución Educativa Emblemático Representativo “La Libertad” de Huaraz, baluarte educativo de la Región Ancash; brinda una educación de calidad y excelencia para el desarrollo individual y social; mediante una formación integral, científica, humanística, ambiental, tecnológica e innovadora. Los estudiantes son creativos y críticos, capaces de resolver problemas, tomar decisiones y ser competitivos en una sociedad democrática; promoviendo principalmente la honradez, responsabilidad, tolerancia y honestidad. La infraestructura que los acoge es moderna y equipada acorde con las necesidades imperantes. La misión de la Institución Educativa Emblemático Representativo “La Libertad” de Huaraz es desarrollar un trabajo coordinado y consensuado con instituciones públicas y privadas, a fin de lograr y fortalecer una educación integral con un enfoque humanista, socio cultural, cognitivo y afectivo; orientado a desarrollar las capacidades, valores y actitudes en los estudiantes; contribuyendo con el desarrollo local, regional y nacional.

1.2. Origen y evolución histórica del problema

1.2.1. El problema del desempeño docente a nivel Mundial

León (2013) considera que, en el gran viaje que realizamos a través de nuestra historia, observamos el gran adelanto en la labor del docente, desde aquel ser enaltecido como símbolo de autoridad, severidad que gozaba de un aparente estatus, el docente ideal dueño del saber según Juan Ramos Comenio, el docente facilitador planteado por la Escuela Nueva, el constructivismo Von Glaserfeld a partir de los conocimientos previos de los estudiantes, para que logren construir conocimientos nuevos y el aprendizaje Significativo de Ausubel. El aprendizaje durante algunas épocas eran instrucciones basadas en reglas, normas estrictas, doctrinas sagradas considerados como métodos tradicionales, podemos equiparar pero no condenarla como suele hacerse por sus particulares, de memorización repetición y castigo que restringían posiblemente así las

capacidades creadoras, investigadoras y críticas podemos decir que todo dependía evidentemente del contexto y la cultura los cuales limitaban a la escuela y al docente, aunque se demandaba un cambio educativo para lograr un progreso social.

Nuestro rol como maestro contemporáneo es completamente incomparable al de otras épocas. Las nuevas exigencias de un mundo globalizado así lo ameritan, las magnas transformaciones desde un juguete, la familia, los Cambios vertiginosos en las generaciones entrantes, la velocidad de los cambios y la naturaleza de los mismos. Es decir que las características de los niños y niñas de en esta época, no son simplemente sus capacidades cognitivas y habilidades, sino también su vasta percepción en todos los ámbitos, su empatía extraordinaria y apertura a los avances y la pluralidad de filosofías, doctrinas, tribus. Hechos que han inducido a una profunda revolución en todos los espacios y de manera especial al mundo educativo docente. Hoy estamos ante una nueva cultura que supone nuevas formas de percibir y concebir el mundo que, nos rodea.

El mundo actual demanda que seamos maestros incondicionalmente entregados a nuestro quehacer y muy capaces de enseñar a aprender y a desaprender. En la actualidad la labor de la educación no se concibe exclusivamente en transmitir conocimientos. Nuestro rol demanda más que vocación, debe tener dominio sobre los ordenamientos, estar dispuesto al continuo aprendizaje, responder por los resultados del mismo ser líderes, receptores y comunicadores, habilidosos en la resolución de complejidades y por último la particularidad más importante a nuestro modo de pensar debe ser crítico abierto al cambio flexible, intérprete, innovador, práctico para utilizar la gran variedad de herramientas que nos ofrece nuestro contexto entonces nuestro quehacer como maestro contemporáneo es un gran reto.

Es indiscutible que la función es formar, guiar, apoyar, no informar. Es evidente que el ciberespacio contiene más conocimiento. “Que todo el gremio de maestro” somos propiciadores de cuestionarios críticas e investigaciones inducimos a la adquisición y aprovechamiento del entorno sus recursos y los conocimientos que los lleven a formarse no solo como personas competentes si no excelentes seres humanos capaces de transformar la historia, vivir en paz y

tolerante consigo mismo y su entorno cuando me refiero a tolerante es el respeto de los derechos y los intereses de todas las personas mas no ser conformistas y permisivos.

Nos encontramos como docentes en un contexto adecuado donde todas nuestras actividades cobran importancia hay diversas oportunidades en el contexto donde podemos hacer una participación directa y asertiva podemos realizar y poner en marcha muchos proyectos hay recursos herramientas espacios que nos ayudarán a mejorar las acciones o actividades.

Ser docentes actualmente no es tarea fácil. Aún tenemos radicadas tradiciones culturales que nos determinan y delimitan nuestro rol, porque cada grupo, cada individuo y cada situación cada contexto es diferente.

Murillo (2006) afirma que en Europa es posible afirmar que son dos los grandes factores que ayudan a entender las diferentes decisiones tomadas en cada sistema educativo respecto a la carrera docente y al sistema de evaluación del desempeño: de un lado la tradición educativa del país y, por otro, las necesidades educativas prioritarias del mismo. Efectivamente, la tradición educativa marca de forma importante las distintas decisiones tomadas. Así, los sistemas educativos de tradición anglosajona, de los países nórdicos, de los países de Europa central y del este y de los países de tradición latina (Europa del Sur) configuran formas coherentes de entender la educación y su organización, e influyen fuertemente en cada una de las soluciones adoptadas. No en vano, los elementos que configuran los sistemas de la carrera docente y de la evaluación del desempeño, están fuertemente entrelazados entre sí, al igual que lo están con otros factores del sistema educativo, y con decisiones relativas a la organización de la función pública. De esta manera, no es extraño encontrarse como, por ejemplo, en Finlandia, que amparado en la gran autonomía escolar que tradicionalmente ha definido el sistema educativo, todas las decisiones son tomadas en el interior del centro: la selección de los docentes, la promoción o la propia evaluación, que es entendida más como un proceso de auto reflexión del docente dentro de la escuela donde labora. Frente a lo acontecido en Francia, país paradigmático en el planteamiento más centralista, se maneja el criterio de la equidad en todas las escuelas, lo que hace que aspectos como la selección,

promoción o evaluación, sean determinados por las autoridades educativas. La organización de los docentes, como servidores públicos, es análoga a la de otros funcionarios. Pero por otra parte también se observan diferentes planteamientos adoptados en función de la prioridad educativa actual. Así, en los países de Europa Occidental, la prioridad en la política hacia los docentes, es atraer a los mejores candidatos para que ejerzan y mantenerlos en su puesto de trabajo, motivados a lo largo de toda su vida profesional. En los países del Este de Europa, la prioridad es elevar la calidad de la docencia. Con ello, en muchos países del Este de Europa hay una fuerte incidencia en establecer escalafones docentes y sistemas de evaluación externa que animen a los educadores a desarrollar mejor su trabajo y a ser recompensados por ello. En los países de Europa occidental, por el contrario, la evaluación se entiende más como un proceso de reflexión personal para el desarrollo profesional, y los sistemas de promoción, como una manera de mantener motivados a los docentes.

La preocupación por mantener a los profesores motivados mediante un reconocimiento externo es general en todos los países de Europa. Dos son las estrategias diseñadas para lograrlo. Por una parte, lo que se puede denominar como promoción horizontal, por la cual los docentes ven reconocido su trabajo mediante incrementos salariales o ascensos en un escalafón, sin que ello suponga modificar sus labores de docente de aula o asumir mayores responsabilidades. Y por otra parte, mediante la promoción vertical por la cual los docentes ascienden laboralmente asumiendo tareas directivas o de supervisión, siempre con incremento salarial. Sin embargo, es posible reconocer dos modelos claramente diferenciados: por un lado, el sistema de escalafón docente, por el cual se establecen una serie de categorías profesionales para los profesores; y por otro, un sistema de incremento salarial, sin que ello suponga la existencia de categorías entre docentes. Este escalafón puede servir tanto para determinar los complementos salariales, como otros beneficios laborales (prioridad en el cambio de escuela) o profesionales (prioridad para licencias por estudios o elección de horarios). No es de extrañar que no esté generalizada la práctica de la evaluación del desempeño docente en Europa. Resulta en ese sentido especialmente llamativo el caso de Finlandia, país que se ha convertido en el símbolo de la calidad de la educación, donde no sólo no existe evaluación externa de docentes

o centros, sino que es un tema que ni siquiera está en debate. El sistema educativo finlandés se basa en la confianza sobre el docente y su profesionalidad, así como en el buen hacer de los centros educativos. De esta forma, destaca, frente a otros países, por el alto reconocimiento social de la profesión docente.

1.2.2. El problema del desempeño docente a nivel Latinoamericano

Barbara C. Hunt (2009) según una publicación reciente del Banco Mundial (Vegas y Petrow, 2008) señala que en América Latina y el Caribe el desempeño educativo “no solo es débil, sino que además está declinando con respecto a otros países”. Vegas y Petrow presentan datos de evaluaciones internacionales como PISA, TIMSS y PIRLS, que muestran que los países latinoamericanos que participaron sistemáticamente en esas pruebas, ocuparon las últimas posiciones. De todas formas, incluso los estudiantes del nivel socioeconómico más elevado en América Latina obtuvieron resultados más bajos que sus contrapartes en los países de OECD, “desmintiendo el mito de que los estudiantes más privilegiados de la región reciben una buena educación”. Ello se debe a que en las escuelas públicas, los docentes provienen crecientemente de sectores pobres de la población, poseen una educación muy deficitaria, algunos tienen habilidades básicas limitadas, reciben escasa formación y perciben bajas remuneraciones (Arregui et al., 1996; Vaillant, 2004b). Los días lectivos son cortos, porque la mayoría de las escuelas públicas en áreas urbanas tienen doble turno. La profesión tiene bajo estatus en la mayoría de los países y todavía se pone demasiado énfasis en el método basado en la exposición oral frontal y con muy poca atención a técnicas pedagógicas apropiadas para los alumnos desfavorecidos (Vaillant, 2002a, p. 5). En la mayoría de los países es común que los docentes más novatos y menos calificados sean enviados a lugares inaccesibles, con poco o ningún contacto con pares, donde las condiciones de vida son casi siempre inadecuadas. Apenas adquieren suficiente experiencia, suelen ser transferidos a una escuela más “fácil”, en una zona más poblada. Así, existe un flujo constante de docentes más novatos y menos calificados para ocuparse de los estudiantes más necesitados (Montero et al., 2001). En buena parte de Latinoamérica los docentes casi no tienen supervisión. Normalmente no hay expectativa de que el director sea líder en materia de instrucción y los supervisores locales y de distrito rara vez visitan el aula. Cuando lo hacen, es probable que se

ocupen más de los asuntos administrativos que de los pedagógicos (Culver et al., 2006). En la región, los docentes son formados en una variedad de instituciones y a diferentes niveles, que van de las escuelas normales hasta las universidades, existiendo una tendencia a trasladar la formación docente de escuelas normales a niveles de educación más altos (Vaillant, 2004). Muchos docentes de estos centros superiores, siguen enseñando tal como fueron formados: con dictados, exposiciones magistrales, usando pocos libros y brindando a los futuros docentes escasa experiencia práctica de métodos de enseñanza efectivos. Aunque se han desplegado muchos esfuerzos para ofrecer desarrollo profesional a los docentes en ejercicio, con frecuencia consisten en talleres breves, que brindan poca oportunidad y escaso apoyo para aplicar metodologías nuevas en sus aulas.

El problema del desempeño docente en Ecuador según MSc. Fidel Rugero Aguiar Cañas (2013) El cambio educativo necesita en todo tiempo de la calidad, esta palabra se escucha por todo el planeta Tierra, pero calidad no es únicamente conocimientos científicos, calidad es hacer de un humano, un ser más humano, más sensible, más preocupado por los demás. Ecuador dio un gran paso al permitir la participación de sus docentes en la actualización y reforzamiento del currículo educativo para la Educación General Básica, con ello se confirma que ningún cambio puede hacerse sin la participación de los docentes, como bien lo define Fabara (2000). Estas manifestaciones de inclusión docente en las reformas educativas van bajando de tono a las observaciones que anteriormente se han hecho, cuando se decía que la formación docente no ha logrado dar el salto requerido. Los profesores de paso a paso, ya se van encaminando hacia la formación que necesita la patria. Los profesores ecuatorianos están saliendo de aquellas corrientes educativas de fines del siglo XX, reconocemos por cierto las fortalezas del papel del profesor moralizador y socializador, que se identificaba como un normalizador del comportamiento de los niños. Los educadores están conscientes de que este modelo de profesor carece de una amplia formación teórica, que su accionar fue la rutina, que no contó con un saber básico ni técnico para desarrollar el trabajo en el aula.

La formación docente necesita la participación de importantes corrientes que se expresen a través de proyectos ideológico-pedagógicos, a este respecto se identifican, la tendencia pedagógica crítico social y la pedagogía

hermenéutica participativa. La primera se centra en recuperar los contenidos significativos dentro de la enseñanza que permita reflexionar acerca de la transformación social. La segunda corriente el profesor se forma como mediador entre el material formativo y los alumnos, lo cual conlleva a cristalizar críticamente los contenidos, las prácticas sociales y la enseñanza.

Las instituciones formadoras de maestros tienen la responsabilidad de formar profesores, con una nueva forma de comunicación pedagógica, una nueva relación con el conocimiento, un desplazamiento del control sobre los procesos del aprendizaje como lo define Brunner (2000), por lo que urge un cambio de enfoque, una mirada desde otro lado, un cambio de paradigma, que desde la opinión de Aguerrondo (2001) se debe pensar. Para Braslavsky (1999) es importante reprofesionalizar a la profesión misma, y no a cada maestro en particular, esto significa que los profesores sean más competentes, con identidad múltiple y consistente.

La reprofesionalización se convierte así en una propuesta de cambio educativo, para ser viables en términos de futuro, y debe ser cualitativamente diferente de la que se ha implementado hasta ahora. Porque la misma supone, por su propia naturaleza, una concepción distinta de la modernización de la educación en Ecuador. La clave, de ahora en adelante, será generar organizaciones escolares capaces, ellas mismas, de aprender. Si los profesores, las escuelas y los sistemas en su conjunto no desarrollan la capacidad de aprender de los éxitos y fracasos de la experiencia pasada, los problemas que se resuelven hoy reaparecerán mañana.

Por eso, si los beneficios de la reforma educacional han de perdurar, los profesores y maestros deben aprender a llevar a cabo su propia investigación-acción para identificar problemas y buscar soluciones; los supervisores deben desempeñar un rol en la facilitación de ese tipo de investigación y los formadores de los docentes deben simultáneamente apoyarlos y comunicar a los futuros maestros las lecciones aprendidas.

1.2.3. El problema del desempeño docente en el Perú

Según Ricardo Cuenca Pareja (2010) investigador responsable, del Consejo Nacional de la Educación. En el Primer Congreso Pedagógico Nacional,

(2010) Mejores Aprendizajes con Buen Desempeño Docente en Nuevas Escuelas. Trujillo, Perú. La identidad docente necesita replantearse porque los cambios sociales, el desarrollo del conocimiento y la evolución de los paradigmas de la ciencia acontecidos a lo largo del siglo XX han sido de tal magnitud que han desacomodado a la educación y a sus instituciones y, por consecuencia, a la propia docencia. Replantear la identidad del docente, supone construir nuevos sentidos comunes sobre la docencia y la educación en el conjunto de la sociedad peruana, sin embargo, no debemos olvidar que los nuevos desempeños que hoy se necesitan no requieren una simple actualización técnica, suponen repensar y enriquecer la propia identidad docente, suponen un cambio de naturaleza cultural. Según ha cambiado las épocas y momentos históricos; cuando son preguntados, los estudiantes, si demuestran tener expectativas sobre sus docentes que equilibran bien el deber y el derecho: los estudiantes de hoy quieren aprender, pero no aburrirse; no le temen a la exigencia, pero sí al maltrato; demandan confianza, pero también respeto; y reclaman paciencia de sus maestros, porque finalmente, son los estudiantes la razón de ser de la docencia. Los niños y adolescentes necesitan oportunidades para expresar opinión sobre su experiencia estudiantil; esta expectativa básica de los alumnos respecto de sus maestros es la confianza en ellos y el ejercicio de la paciencia. El docente de hoy en el Perú necesita crear un ambiente favorable al aprendizaje de todos sus estudiantes respetando sus diferencias de ritmo y estilo, de lectura y cultura, de aptitud, género y habilidad. Los maestros en este cambio de épocas y corrientes pedagógicas a lo largo del proceso histórico del Perú, demandan ser un docente acogedor que ofrezca un trato agradable y respetuoso a sus estudiantes, significa que la enseñanza de hoy debe convertirse en una oportunidad para que docentes y estudiantes crezcan juntos en dirección a los aprendizajes fundamentales que la sociedad requiere de ellos. La profesión de la docencia es la de saber analizar cada situación concreta en la que se debe lograr objetivos educacionales, la de tomar decisiones en función de cada realidad y de cada variación significativa de las circunstancias, y la de revisar críticamente la propia práctica y renovarla en función de los resultados que se obtienen.

Buenos desempeños requieren nuevas escuelas. Urge una reforma de sus rígidas formas de concebir y manejar la organización, el tiempo y el espacio

escolar, así como de tomar decisiones y administrarlas. Pero este cambio no será posible si maestros y directores no los sienten necesarios y no lo asumen como una exigencia que los involucra a ellos mismos.

El cambio de la docencia y del modelo educativo en las escuelas es un cambio cultural, supone sustituir normas y patrones de comportamiento y de relación con los otros, con el mundo y el conocimiento, ello no es fácil pues los patrones tradicionales de conducta son muy antiguos y están enraizados en la cultura escolar y social de nuestro país.

Algunas condiciones esenciales que debemos de tener presente en nuestro país para renovar los desempeños docentes es: Las buenas prácticas de los docentes, las que luchan contra la corriente, las que enfrentan oposiciones e incomprensiones, las que deben abrirse paso entre sus propias inseguridades, no se explican por sí solas. Necesitan un escenario que las propicie, aun cuando tal escenario deba ser construido por el propio maestro, pero también una sociedad que las estimule y un Estado que las reconozca. Se necesitan políticas dirigidas a cuidar al buen docente, al maestro innovador, al que exhibe buenas prácticas, para que disponga de las oportunidades necesarias para seguir desarrollando sus habilidades e iniciativas y enfrentar eventuales resistencias incluso de sus propios colegas. La evaluación docente debe centrarse en el desempeño de los maestros y no en sus conocimientos teóricos. En este sentido, los mecanismos de acceso y ascenso en la Carrera Pública Magisterial deberían dar mayor puntaje a las buenas prácticas, como estímulo para su reconocimiento y expansión. Los resultados de la evaluaciones docentes deben servir no sólo para establecer la escala de las remuneraciones sino también y sobre todo para informar al docente a sus escuelas y al sistema de formación sobre las debilidades y fortalezas de sus desempeños. El principal producto de una evaluación docente deben ser planes de mejora personal, profesional e institucional y deben merecer el absoluto respaldo de la política educativa para ponerse en marcha. Las instituciones formadoras tienen el desafío de preparar a los futuros maestros para trabajar en las escuelas del mundo real, en contextos diversos y complejos, con grupos heterogéneos, en medio de múltiples demandas sociales, culturales y hasta psicológicas, conviviendo con oposiciones, conflictos, prejuicios y resistencia al cambio. Debemos promover e incentivar las iniciativas regionales que ya están en curso para generar

oportunidades de buen desempeño docente, y multiplicarlas en todo el país. Esto implica articular los procesos de construcción de sus Diseños Curriculares Regionales, sus sistemas regionales de formación en servicio y las experiencias innovadoras que se promueven en su territorio, al esfuerzo de mejorar el desempeño profesional docente en base a criterios comunes. Es necesario reiterar que ningún cambio en el desempeño docente del Perú, será posible sin la voluntad del maestro. El principal ingrediente del cambio es el compromiso personal de cada maestro con su desarrollo profesional, convencidos de la importancia del estudio y la superación personal. La formación profesional no concluye con la titulación y no basta para responder a las múltiples demandas de la sociedad actual. La docencia, como cualquier otra profesión, requiere renovación y actualización continua.

1.2.4. El problema del desempeño docente en Ancash

Según el PER de Ancash (2011) En la problemática educativa en Ancash, hablar de educación en la región Ancash, parte de ella es referir a la búsqueda de la eficiencia y la eficacia para conseguir los objetivos de desarrollo educativo delimitados en el Proyecto Educativo Regional; sin embargo, cada vez que se aborda este terreno es imprescindible tocar el tema de los problemas que aquejan a la educación, que van relacionados con la gestión pedagógica e institucional; así como con la infraestructura, medios y materiales educativos, manejo de recursos económicos, inexistencia de políticas para una capacitación, actualización y formación continua de los profesionales de la educación, movimiento de personal, salud física y mental de los agentes educativos, atención especializada en los diferentes niveles, entre otros aspectos.

En nuestra región, los estudiantes de los niveles educativos de primaria y secundaria, tienen problemas de comprensión lectora y razonamiento lógico matemático. Está comprobado por los Organismos Internacionales como la UNESCO. La Infraestructura educativa en Ancash es una amenaza para los escolares. Se exige una educación científica y tecnológica, acorde con el desarrollo y la modernidad; pero las instituciones educativas estatales poco o nada reciben en apoyo económicos para la implementación con recursos educativos modernos, para la ejecución de proyectos educativos, para la investigación, etc.

Se evidencia un bajo rendimiento académico, producto de múltiples factores como: deficiencia nutricional en niños y adolescentes, falta de valores y actitudes positivas, deterioro en la salud mental, problemas sociales (drogadicción, pandillaje) y familiares (familias disfuncionales, padres separados), falta de atención especializada a niños y adolescentes con problemas de aprendizaje, Un clima institucional desfavorable, etc.

Se menciona como una de las Políticas Educativas Regionales, a nivel del eje estratégico: Desempeño Docente Ético e Innovador, la implementación de Programas de Capacitación, Perfeccionamiento y Especialización, según las necesidades y demandas de la región; pero hasta ahora es letra muerta. La Formación continua debe darse tanto para los docentes, como para los administrativos si queremos sumar esfuerzos y mejorar la calidad educativa de la región. [En línea] [<http://pronafcap-realidad-regional.blogspot.pe/2011/03/proyecto-educativo-regional.html>] [Mayo de 2016]

1.3. Formulación del problema

En el nivel secundaria de la Institución Educativa Emblemático Representativo “La Libertad” de Huaraz, en el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes, sobre todo lo que afecta el desempeño docente, se puede observar una serie de deficiencias en el desempeño técnico pedagógico de los docentes, las mismas que se manifiestan en:

- En la preparación de clases no organizan ni gestionan los aprendizajes con estrategias didácticas que consideren la realización de actividades de aprendizaje (individuales y cooperativas) de gran potencial didáctico y que consideren las características de los estudiantes según las rutas de aprendizaje.

- Las relaciones laborales entre los docentes son inestables y, en ocasiones, están quebradas.

- No encaminan a los estudiantes hacia el aprendizaje autónomo para que los estudiantes puedan promover la utilización autónoma de los conocimientos adquiridos.

- Poco interés que promuevan la participación activa de los estudiantes: hacer preguntas, trabajar en grupo, hacer presentaciones públicas.

- Exiguo empleo de las fuentes de información, recursos en soporte TIC (revistas, portales especializados, webs temáticas, foros telemáticos...) y estrategias didácticas que aprovechen los recursos TIC en el aula.

- No planifican sus sesiones de aprendizaje y documentos técnicos pedagógicos.

- No toman interés por lo que tienen que hacer y por lo que deben aprender los estudiantes.

- Desarrollan sus actividades pedagógicas, de manera individualizada, cada docente trabaja de distinta forma, no hay unidad para consensuar situaciones significativas de aprendizaje.

- Falta comunicación con los estudiantes, como guía ni orientador.

- No promueven una motivación permanente a los estudiantes ni procura una buena convivencia en el aula.

- En las clases no consideran la diversidad de los estudiantes, los ritmos y estilos de aprendizaje ni el contexto en el que se desenvuelven.

- Los profesores antiguos se resisten al cambio.

- No hay interés por mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

- No hay preocupación por la evaluación de los resultados, reflexión y la toma de decisiones de mejora o fortalecimiento del aprendizaje.

- La mayoría de ellos trabaja con el enfoque tradicional.

- No utiliza métodos, estrategias ni recursos de aprendizaje, muchas veces improvisan sus sesiones de aprendizaje utilizando solamente los textos del Ministerio de Educación.

- No hay interés en la actualización docente la mayoría no participa, mas por el contrario están desarrollando estudios en especialidades distintas a la labor del docente.

- No comparten ni intercambian experiencias de aprendizaje porque no hay un adecuado clima institucional.

- Tienen el principio de autoritarismo que no permite opiniones divergentes, ni emitir juicios de valor.

- Poco interés en la auto superación para mejorar los problemas de aprendizaje.

- Escaso interés y participación en la gestión de I.E.

- Gran indiferencia y poco compromiso de los docentes y administrativos en el desarrollo y la mejora del proceso de enseñanza –aprendizaje de los estudiantes.

- No hay liderazgo motivador comprometido con la educación.

Todo esto trae como efecto negativo:

- Inestable clima escolar.

- El bajo nivel académico de los estudiantes, identificados en las debilidades del PEI.

- Más de 30% aproximadamente de estudiantes desaprobados, esencialmente en las áreas de matemática y comunicación, del 1° al 5° de secundaria.

- Más del 72.8 % aproximadamente de estudiantes, por debajo de inicio según la prueba ECE al segundo grado, en comprensión de lectura.

- Más del 89.0 % aproximadamente de estudiantes por debajo de inicio según la prueba ECE al segundo grado, en matemática.

- No se obtiene resultados satisfactorios en los concursos de conocimientos.

1.4. Objeto de estudio

Proceso clima escolar docente- Educativo para mejorar el desempeño docente del nivel secundaria de la Institución Educativa Emblemática Representativo “La Libertad” de Huaraz.

1.5. Objetivos de la investigación

- General:

Diseñar, elaborar y aplicar estrategias relacionados al clima escolar para mejorar el desempeño docente en la Institución Educativa Emblemático Representativo “La Libertad”

- Específicos:

Caracterizar el clima escolar de la Institución Educativa Emblemático Representativo “La Libertad” de Huaraz.

Identificar el nivel de desempeño docente del nivel secundario de la Institución Educativa Emblemático Representativo “La Libertad” de Huaraz.

Diseñar las estrategias relacionadas al clima escolar que contribuyan a mejorar el desempeño docente del nivel secundario de la Institución Educativa Emblemático Representativo “La Libertad” de Huaraz.

Aplicar estrategias del clima escolar que contribuyan para mejorar el desempeño docente del nivel secundario de la Institución Educativa Emblemático Representativo “La Libertad” de Huaraz.

Evaluar la influencia de las estrategias del clima escolar en la mejorar el desempeño docente del nivel secundaria de la Institución Educativa Emblemático Representativo la Libertad de Huaraz.

1.6. Campo de acción

Estrategias del clima escolar para mejoraría el desempeño docente del nivel secundaria de la Institución Educativa Emblemático Representativo “La Libertad” de Huaraz.

1.7. Justificación e Importancia del Estudio

La razón del presente trabajo de investigación mejoraría el desempeño de los docentes del nivel secundario de la Institución Educativa Emblemático Representativo La Libertad de Huaraz. Ya que el desarrollo y fortalecimiento del clima escolar constituye una significativa herramienta para mejorar el desempeño de los docentes, llevándolos hacia la formación de una cultura de autoaprendizaje

y de superación individual con un trabajo en equipo de inter aprendizaje entre los docentes, directivos y administrativos. Esto contribuye a la promoción del espíritu de liderazgo para un adecuado clima escolar que dirija y propicie la mejora del desempeño de los docentes para mejorar el aprendizaje de los estudiantes, los cuales desarrollan cada una de las habilidades mediante la aplicación de los procesos y ejercitación de los docentes y administrativos, para el logro de competencias para un buen desempeño de los docentes.

El presente trabajo de investigación tiene gran importancia porque constituye un estímulo para la toma de conciencia, una mejora creativa y cooperativa entre docentes, además, contribuye a mejorar el trabajo docente y administrativos, como agentes que propician y motivan el cambio.

La finalidad y propósito del presente trabajo es brindar a los docentes y directivos del nivel secundaria de la Institución Educativa Emblemático Representativo “La Libertad” las estrategias del clima escolar que ayuden a tomar conciencia y a desarrollar las habilidades para un buen desempeño docente en aula, formando así un espíritu cooperativo de auto superación, de autoevaluación y de toma de decisiones de mejora en el trabajo docente.

1.8. Metodología empleada en la investigación

La investigación es de carácter cuantitativo – cualitativo, es una investigación de tipo pre experimental, tiene la finalidad de dar solución a desarrollar un adecuado desempeño de los docentes en aula a través del Clima Escolar como estrategia que propicie la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje.

1.9. Diseño de investigación

GE...	O ₁	X	O ₂
-------	----------------	---	----------------

Donde:

GE: Grupo experimental

X: Estímulo (Experimento: Clima Escolar como estrategia para mejorar el desempeño docente)

O1 : Pre test

O2: Post test

1.10. Población y muestra

El universo de estudio estuvo constituido por 55 docentes, correspondiente al nivel secundario de la Institución Educativa Emblemático Representativo “La Libertad”. La muestra elegida la constituyen 55 docentes de educación secundaria.

Las variables de estudio que se consideraron para este trabajo fueron:

- a. Variable Independiente: El clima escolar
- b. Variable Dependiente: Desempeño docente

1.11. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas que se utilizaron para este trabajo de investigación fueron:

a. Técnica de gabinete: Se utilizó el Fichaje, para extraer información de las diferentes fuentes bibliográficas y dentro de ellas teneos libros, documentos especializados en físicos y virtuales.

b. Técnicas de campo: Se apeló a la encuesta, observación y entrevista.

· Encuesta: Se aplicó a través de un cuestionario específico dirigido a los docentes de la muestra.

c. Técnicas de Procesamiento de Datos:

· El análisis e interpretación de los datos estadísticos se hizo a través de Cuadros estadísticos.

· El primer paso de este proceso de investigación consistió en el diagnóstico que se realizó, mediante el Pre test: una encuesta, cuyos resultados permitieron elaborar la propuesta, la cual al ser aplicada ha logrado cambios extraordinarios en los docentes, tal como fue demostrado en el Post test.

La investigación se desarrolló en los docentes de educación secundaria de la Institución Educativa Emblemático Representativo “La Libertad” de Huaraz.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Teorías científicas sustentatorias

Teoría de Martín Bris sobre el clima institucional:

El clima institucional, dentro de las organizaciones educativas, son entendidas como el proceso en el que confluyen todos los elementos y los factores del sistema, y están ubicadas en contextos complejos y cambiantes con los que deben convivir y a los que deben respuestas. El clima o ambiente de trabajo constituye uno de los factores determinantes y facilita, no sólo los procesos organizativos y de gestión, sino también de innovación y cambio. Desde una perspectiva de organizaciones vivas que actúan reflexivamente, analizan el contexto y los procesos, esto es, organizaciones que aprenden, el clima de trabajo adquiere una dimensión de gran relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema.

Martin Bris también explica: “El clima Institucional es aquel ambiente social de integración existente entre los miembros de una comunidad a partir de sus relaciones cotidianas a fin de constituir una fuerza colectiva que les permita conseguir el logro de sus objetivos institucionales sobre la base de sus compromisos e identificación con su entorno o comunidad” Para promover el clima institucional que facilite el cambio, y las buenas relaciones en la comunidad educativa es la de flexibilizar la institución, para responder a los continuos, complejos y relevantes cambios que se producen en el contexto social y educativo. Ello se realizará desde la perspectiva de organizaciones capaces de emprender, incluso de desaprender y volver a aprender.” De acuerdo con Bris (1999) el modelo de clima institucional en el trabajo en las instituciones educativas incluye variables como:

· La motivación: Grado en que se encuentra motivado el profesorado en el centro en que desempeña su actividad profesional. Grado de satisfacción del profesorado. Grado de reconocimiento del trabajo que realiza en el centro, visto desde todos los sectores. Percepción del prestigio profesional, grado en que cree que se valora su profesionalidad. Grado de autonomía en el centro.

· La participación: Grado en que el profesorado y demás miembros de la comunidad educativa participan en las actividades del centro, en los Órganos colegiados en grupos de trabajo. Grado en que el profesorado propicia la participación de los compañeros, padres y alumnos. Grado en que se forman grupos formales e informales y cómo actúan respecto a las actividades del centro. Cómo es el nivel de trabajo en equipo, cómo se producen las reuniones, cuál es el grado de formación del profesorado y la frecuencia de las reuniones. Grado de coordinación interna y externa del centro

· El trabajo en equipo: El trabajo de equipo en una institución educativa es de vital importancia, porque facilita la participación, la corresponsabilidad, la solidaridad y la tolerancia que ayudan a la institución a tener logros mejores y duraderos.

· La comunicación: El flujo de la información como estrategia dentro de una institución educativa es de vital importancia. La información oportuna, necesaria y libre de distorsiones, brindará condiciones para una mejor comunicación, fortaleciendo el trabajo y facilitando la toma de decisiones colectivas.

· La confianza: grado de confianza que el profesorado percibe en el centro educativo. A la vez el grado de sinceridad con que se producen las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa.

Teoría de Chiavenato sobre las estrategias gerenciales

De acuerdo con Chiavenato (2006) “la gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con beneficios económicos”. Esto con el propósito de alcanzar niveles de eficiencia y calidad en la gestión administrativa de la institución educativa. Es importante destacar que los cambios buscan la mejora de la calidad de la educación dentro de las

organizaciones e instituciones, los cuales sólo son factibles, si existe la plena discusión entre el gerente, los actores y por ende las directrices emanadas por el máximo organismo rector de Sistema Educativo. De allí que las nuevas Reformas Educativas Planteadas, deben ser consideradas, como concreción explícitas de propuestas educativas que se realizan en los centros educativos o como expresión de lo que se intentó conseguir, puede considerarse como un aspecto más de los cambios introducidos en el sistema educativo a fin de mejorar la calidad en la educación, así como llenar ese vacío que existe en el mismo, con el ánimo de satisfacer las necesidades de la sociedad.

Sobre las estrategias gerenciales Chiavenato (2009), destaca que las estrategias gerenciales, se refieren “ al comportamiento de la organización como un todo integrado, es holística, sistemática y medular, donde se planea, calcula y se asigna recursos a las actividades básicas para el éxito de la empresa”, es decir, es una postura que adoptan las organizaciones para administrar las relaciones institucionales y su entorno, las cuales se organizan de manera estratégica y organizada en función de lograr los objetivos y metas establecidas en la institución.

Al respecto, Chiavenato (2008) señala que la palabra gerencia está hoy en día estrechamente vinculada con el espacio laboral, organizacional, debido a su relación con específica con la posesión de actitudes, capacidades, las cuales tienen como fin la obtención de resultados apropiados para el funcionamiento de una institución u organización.

Según esta teoría Chiavenato (2006) propone las siguientes estrategias gerenciales:

- Estrategias de planificación: Las estrategias en esta fase el gerente educativo con su equipo, decide qué y cómo hacerlo, para convertir a la escuela en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo al proyecto educativo que orienta los procesos de enseñanza en el aula, a partir de un diagnóstico de su realidad, la fijación de objetivos a lograr, los cursos de acción a seguir y los recursos a asignar.

- Estrategias de organización: Estas estrategias implica el diseño de la estructura formal para el desarrollo de la gestión de la escuela, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, alumnos y otros agentes; y el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y

proyectos, que involucran la división del trabajo y de funciones, a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre sus actores y con su entorno.

· Estrategias de dirección: Estas estrategias, asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional por parte del directivo, que integre las potencialidades de los diferentes sujetos, a partir del compromiso de todos con el proyecto educativo para mejorar la docencia y la administración de los recursos de la escuela.

· Estrategias de control: Son estrategias implementadas para asegurar la ejecución de la programación de acuerdo al esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó, para lograr los objetivos y metas asignados a los diferentes actores o unidades del centro escolar; e introducir ajustes a la programación y a la asignación de recursos.

2.2. Base conceptual

2.2.1. El clima institucional

2.2.1.1. Definición de clima institucional

Según Reyna (2007), el clima institucional es el ambiente generado en una institución educativa a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros en la escuela. Este ambiente tiene que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones que tiene cada trabajador, directivo, alumno (a) y padre de familia de la institución educativa y que se expresan en las relaciones personales y profesionales. Un clima institucional favorable o adecuado es fundamental para un funcionamiento eficiente de la institución educativa, así como crear condiciones de convivencia armoniosa.

De acuerdo con el Ministerio de educación (2005, p. 20) el clima institucional se refiere al ambiente que se produce como resultado de las interacciones de las personas que trabajan en la institución. Crear un clima propicio es parte de la tarea de todo director, esto significa desarrollar un ambiente donde las personas se sientan libres y comprometidas con los objetivos de la institución... Esto es posible si hay respeto, participación y

buena comunicación tanto en la toma de decisiones como en la ejecución de las acciones.

2.2.1.2. Características

Las diferentes concepciones teóricas sobre el clima han conducido a la utilización de diversos tipos de variables. Por el momento no es fácil distinguir las variables que se relacionan con el clima de aquéllas que lo producen. Es decir, el tipo de hallazgos establecidos se basan más en relaciones lineales que en modelos teóricos que impliquen relaciones causales entre las variables. Sin embargo según Tagiuri (2005) las características que presenta son las siguientes:

- Se trata de una percepción individual antes que cualquier cosa. Independientemente de las coincidencias que en cada caso pueda haber por parte de los miembros de la organización.
- Se configura colectivamente a partir de actitudes y comportamientos de las personas que desarrollan las diversas actividades desde distintos puestos y misiones.
- Se trata de un concepto multidimensional y globalizador, en el que no caben las acciones que no tengan que ver con la gestión institucional.

2.2.1.3. Dimensiones del clima institucional

Goncalves (2000, p. 241) y Alvarado (1999, p. 98) sostienen que para analizar el clima institucional se debe tener en cuenta las variables o dimensiones siguientes:

- Identificación institucional: cuando se trabaja prioritariamente por los principios institucionales.
- Grado de confianza mutua entre los miembros del grupo. Cuando la confianza es recíproca y los miembros se expresan libremente sin ningún temor.
- Sistema de comunicación. Los sistemas son abiertos, auténticos y libres.

- Grado de apoyo mutuo. Existencia evidente, genuino interés y preocupación.

- Manejo de los conflictos. Cuando se acepta que existen y se solucionan trabajando mucho por ellos.

- Estilo de liderazgo. Se acepta y respalda el liderazgo transformacional basado en la capacidad.

- Comprensión e identificación con las metas. Las metas deben ser claras para todos. Así mismo comprendidas y compartidas por todos.

- Utilización adecuada de las capacidades de los miembros. No hay competencias destructivas, o estas se utilizan adecuadamente.

- Grado de participación. Cuando todos participan, se busca el consenso y se apoyan las decisiones adoptadas.

- Creatividad y desarrollo. Cuando hay creatividad, los roles son flexibles y los miembros de las instituciones educativas se desarrollan.

- Método de control. Predomina el autocontrol.

- Recompensas. Cuando el personal es recompensado positivamente.

2.2.1.4. Variables del clima institucional

De acuerdo con Anderson (2000, p. 266) las variables del clima institucional son 3: comunicación, confianza y otros aspectos, los que a su vez incluyen una serie de indicadores específicos por saber.

- Comunicación: rapidez / agilidad; respeto; aceptación; normas; espacios y horarios; ocultar información; motivación; satisfacción; reconocimiento; prestigio; autonomía.

- Confianza: en las actividades; órganos colegiados; el profesorado propicia la participación; grupos formales e informales de trabajo; coordinación; equipos y reuniones de trabajo.

Otros aspectos: conocimiento del contexto de trabajo; involucramiento en el contexto de trabajo; distribución, organización y aprovechamiento de recursos; necesidades y demandas del entorno; disciplina, convivencia y normas; cumplimiento de objetivos en la institución; planificación y funcionamiento de la organización.

2.2.1.5. Tipos de clima institucional

Brunet (1987, pp. 229- 231) tomando como referencia trabajos realizados en el campo del clima organizacional por Rensis Likert, señala dos tipos de clima institucional, los mismos que dan origen a cuatro sistemas de dirección presentes en la organización:

a. Clima autoritario: Sistema I. Autoritarismo explotador. La dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente.

b. Sistema II. Autoritarismo paternalista. La dirección tiene una confianza condescendiente en los empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores.

c. Sistema III: Consultivo: La dirección tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas. La comunicación es descendente.

d. Sistema IV: Participación en grupo: La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados en cada nivel. La comunicación no es sólo ascendente o descendente, sino también lateral.

2.2.1.6. El clima institucional en educación

Howell (1979, p. 39), expone que cuando se preguntaba por el clima de una institución educativa, en verdad se preguntaba por lo negativo de la situación escolar.

Asimismo, Halpin y Crofts (1963, p. 93) introducen de manera oficial y taxativa la noción de clima institucional en educación. Partiendo de la definición de clima institucional como lo experimentado por los miembros de una organización, asumieron que la percepción del ambiente interno por parte de los participantes en la institución educativa es la fuente válida de datos; es decir, que lo que las personas perciben como ambiente interno de la organización es la realidad a ser descrita.

El propósito de la captación de un clima institucional es obtener una descripción objetiva de esas percepciones.

Para Halpin (1976, p. 136) las características del ambiente psicológico de un sistema social son las que enmarcan, definen, limitan y determinan el clima organizacional. Afirma que el clima organizacional es para la organización lo que la personalidad es para el individuo.

En este contexto, el clima institucional es una forma útil de ver el comportamiento de la institución educativa, que ayuda a entender mejor el comportamiento y, posiblemente, a desarrollar estrategias para dirigir a la organización más efectivamente. Es por ello que en años recientes, para referirse a las características de las instituciones educativas, muchos investigadores han hablado de atmósfera, sentimiento, tono, cultura y carácter.

El término clima institucional es usado consistentemente al referirse al contexto psicológico en el cual la conducta organizacional se desenvuelve.

Por las consideraciones anteriores, para Likert (1967) los esfuerzos por describir el clima de instituciones educativas son acciones para describir las características del sistema de interacción – influencia existente en cada una de ellas, especificado en su trabajo investigativo, éste concreta el resultado por una parte, de los esfuerzos por establecer patrones de interacción de la estructura organizacional para el logro de las tareas, y por otro lado, el producto de la interacción entre el individuo y su grupo, y del grupo al cual pertenece y el resto de la gente.

El proceso de interacción y el sistema de interacción – influencia, incluye los procesos de comunicación, motivación, liderazgo, establecimiento de metas, toma de decisiones, coordinación, control y evaluación. La forma en la cual esas interacciones son efectuadas en la organización (características y cualidades), ejercen una influencia importante en desarrollar y moldear la conducta humana (Likert; 1962 y Baker, 1968).

En referencia al clima institucional educativo (Álvarez: 1992) expresa que incluye las metas de los programas de aprendizaje, los factores que comprenden el clima y que determinan su calidad, los elementos de la operación educativa, las necesidades humanas básicas que cualquier institución debe atender si quiere tener vigencia educativa, y las metas establecidas para un programa de desarrollo efectivo de sus integrantes.

Benne (1975, p. 77) expone en este orden de ideas, cuatro elementos de deshumanización en las instituciones educativas que deben ser cambiados, a saber: 1) Mirar a los estudiantes como sujetos pasivos, plásticos y objetos determinados del ambiente; 2) Ignorar la integración de los sentimientos, emociones y aspiraciones, deseos y conocimientos de los estudiantes; 3) Aumentar la autoridad burocrática y la disciplina especializada; 4) Contentarse con transmitir la cultura heredada.

2.2.2. Gerencia estratégica:

2.2.2.1. La función gerencial

La Función gerencial es un proceso determinante en el logro de los objetivos establecidos en una organización, de acuerdo con los planteamientos de Chiavenato (2006; p. 146) “la gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con beneficios económicos”. En el caso educativo se orienta al uso racional de los recursos para el logro de los objetivos sin descuidar los indicadores de calidad. La afirmación anterior, requiere que el director de una organización, oriente sus conocimientos a la aplicación de herramientas prácticas que le permitan el logro de las metas de la institución, llevando a cabo el análisis de

las actividades consecutivas, frente a situaciones reales donde la gestión gerencial es una ciencia, con parámetros en la aplicación de los conocimientos y el manejo de las actividades que se pueden realizar para alcanzar los objetivos de la institución.

2.2.2.2. Gerencia Educativa

El director o gerente es el elemento dinámico y confortador de todo negocio. Sin su guía, los recursos de la producción no cumplen su cometido, por lo tanto, la gestión del gerente escolar, es lograr que todos los actores educativos, integren armónicamente sus esfuerzos en la elección y consecución de los objetivos educacionales. Al respecto, Guédez (citado por Sánchez, 2012) afirma: La gerencia constituye un conjunto de fases que van desde la programación de un proyecto, el establecimiento y cumplimiento de funciones hasta la materialización de los objetivos propuestos, que conforman de alguna manera el esquema gerencial de cualquier organización. Sostiene que la gerencia es un proceso y se caracteriza por estar compuesto de dos dimensiones. La estructurada, porque se apoya en principios válidos y sistematizados, supone tres subprocesos: planificar, organizar y evaluar. La otra, desestructurada y asimétrica, se desenvuelve en una dinámica abierta y escenarios cambiantes. Esta dimensión comprende todo lo concerniente a la acción de dirigir o gerenciar.

En esa línea de pensamiento, se sostiene que ambas dimensiones deben observarse en la administración y dirección escolar, de la cual se espera eficiencia y eficacia, pues su propósito principal se fomenta en el fomento de la calidad educativa, es decir es una gerencia significativa, en donde se incorporen los principios de autonomía, democracia, acogiendo la flexibilidad necesaria para que los miembros de la institución generen mayores/mejores resultados.

2.2.2.3. Función del gerente educativo

La función básica del gerente educativo, es la de lograr el mejoramiento de los resultados del proceso de enseñanza, es decir, lograr que se mejore cada vez más la calidad del producto final del mencionado proceso, de forma orgánica, sistemática, organizada y continua, a lo largo del

proceso educativo, sobre toda de la acción gerencial, pues es allí donde se van utilizando adecuadamente los recursos humanos y materiales para alcanzar en forma eficiente los objetivos educativos y para ello es necesario que el directivo presente un estilo o manera de gerenciar lo más ideal que sea posible para mejorar e implementar las estrategias de gestión.

Para ello según Pérez (2005), la estrategia gerencial se define como “la actividad de dirigir, en un nivel organizado, en los casos en que los miembros componentes o no del grupo de la gerencia de una institución se encuentran en contacto”. Es decir, representan las acciones que conducen a la coordinación de actividades en pro de las metas institucionales. También complementado por Gento (2002), cuando afirma que la estrategia gerencial “es una función creadora, dinámica que estimula, orienta, dirige, controla en forma científica los métodos, procedimientos, formas de enseñanza que vitalicen el trabajo escolar, incorporando coordinadamente a los supervisores, directores, docentes, alumnos y a la sociedad donde están inmersos”.

2.2.2.4. La gerencia estratégica

Según Chiavenato (2009:454), plantea varias definiciones sobre las estrategias gerenciales, entre las cuales destaca “implica la definición de objetivos de largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar los objetivos”, al mismo tiempo la define “como el proceso mediante el cual la organización trata de ejecutar con eficacia el uso de los recursos a las demandas y restricciones y oportunidades que le impone el entorno” ·

Serna (2008:61), al referirse a las estrategias gerenciales, las define como “el comportamiento de la organización, en un entorno caracterizado por el cambio, la incertidumbre y la competencia”. Por ello, es indispensable que los directivos conozcan cuán importante son, ya que marcan el presente y son el futuro de la organización, de allí la importancia de conocer las oportunidades y amenazas del entorno, al igual que las debilidades y fortalezas internas de la organización.

Para Robbins y Coulter (2005:112), representan “las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización, de cada unidad de trabajo para hacer realidad los resultados esperados y a la vez definir los proyectos estratégicos”. Visto de este modo, las estrategias gerenciales son entonces las que van a permitir concretar y ejecutar los proyectos estratégicos, son el cómo lograr y hacer realidad los objetivos institucionales.

2.2.2.5. Características

- La estrategia consiste en toda una variedad de medidas competitiva y enfoques de negocio que deben emplear los emprendedores de negocio en el manejo adecuado de nuevas compañías.” Es por ello que se considera la estrategia como el patrón de una serie de cosas que ocurren en un tiempo determinado. Para Alizo y otros (2007, p. 118),

- Son herramientas necesarias para aplicar en cualquier organización empresarial que permite lograr los fines y objetivos para el desarrollo y fortalecimiento de la gestión desplegada empresarial.

- Las estrategias gerenciales son aquellas que se desarrollan a través de un plan, en el cual se integran las principales metas y políticas de una organización, estableciendo la secuencia coherente y armónica de las acciones por realizar, con el fin de lograr una situación viable y original con los recursos adecuados, así como anticipar en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

- Las estrategias gerenciales existen en casi todos los niveles de las grandes organizaciones. Sin embargo, en las educativas las estrategias también deben estar orientadas a enfrentar la realidad dentro de su propio contexto social enmarcados en los principios de innovación.(Pachano: 2014)

2.2.2.6. Dimensiones de las estrategias gerenciales

De acuerdo a lo planteado por Chiavenato (2008), las dimensiones de las estrategias de gestión que necesariamente deben cumplirse en las instituciones educativas son las estrategias de

planificación, organización, dirección y de control como medidas efectivas para lograr los fines, objetivos y metas previstas por la institución educativa:

a. Estrategias de planificación: La planificación constituye proceso esencial para el gerente, pues todos sus actos están dirigidos a la acción educativa y deben ser el producto de las actividades previamente concebidas, las cuales atienden a la administración y al diseño curricular de la institución donde se desenvuelve; consiste, según Chiavenato (2004 Pág. 105) “en la unidad, continuidad, flexibilidad y valoración, considerados los aspectos principales de un buen plan de acción”: Es evidente que la planificación en las instituciones educativas es un proceso que está regido por una serie de principios que sirven de eje central para direccionar los cambios o intervenir los problemas a resolver.

Existen diversos tipos de planificación, pero existen dos tipos que son básicos, y los más utilizados por los gerentes en las organizaciones, ellos son: la planificación Estratégica y la operacional.

· *Planeación estratégica*: Es la planificación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización. (Hasta donde se quiere llegar) Son lineamientos generales que se van a seguir sobre la cartera de negocios.

· *Planeación operativa*: Consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización debe hacer para que logre tener éxito a corto plazo. (Como se va a llegar), como se va actuar sobre la cartera de negocios.

Los planes estratégicos y operativos están vinculados a la definición de la misión de una organización, la meta general que justifica la existencia de una organización. Los planes estratégicos difieren de los planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle

Las estrategias de planificación constituyen el factor principal para prever las acciones futuras; en efecto todo acto que ejecuta el director debe ser el producto de un proceso sistemático que determine la manera, como se deben desarrollar las actividades en la escuela, el cual

debe estar orientado a utilizar nuevos y apropiados medios de acuerdo a las necesidades de los docentes, alumnos, representantes, entre otros. De acuerdo con Daft (2004; p. 6) “la planificación es la acción que indica donde quiere estar la organización en el futuro y la manera de llegar allí, significa definir metas de desempeño futuro, seleccionar actividades y los recursos necesarios para alcanzarlas”.

Dentro de las organizaciones educativas, es importante que el proceso se desarrolle acertadamente, para ello se requiere, según Bateman (2004; p. 80), “la propuesta de metas y planes de acción, procedimientos flexibles, formación de equipos de trabajo, dar retroalimentación, adecuada comunicación interpersonal, mantener un sistema de recompensa y propiciar mejoras en el medio laboral”; estas cualidades son importantes para el cumplimiento de las funciones gerenciales básicas, universalmente aceptadas en el campo de la administración, como la planificación, la organización, la dirección y el control.

b. Estrategias de organización: La organización es una función de la administración y de la gerencia que constituye el arreglo de las funciones necesarias para lograr el objetivo, a través de ella se asigna autoridad y responsabilidad a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas, en este sentido, la organización es importante por cuanto crea mecanismos para poner los planes en acción. En efecto, la estructura organizacional según Barrera (2004) debe estar constituida sobre el propósito de simplificar procesos, eliminar trabas, facilitar la fluidez y potenciar el manejo honesto con un mínimo de estructura y un máximo de eficiencia, por lo tanto es importante describir las funciones de cada unidad y que éstas sean conocidas suficientemente por quienes tienen la responsabilidad de ejecutarlas. Es decir, se debe dividir la carga de trabajo, con la finalidad de facilitar su ejecución en forma lógica por las personas. Como complemento, para que una institución logre en forma óptima los objetivos, es necesario que establezca su organización, entendida como la competencia para el ordenamiento de cada uno de los elementos que intervienen en el proceso gerencial, al efecto es considerada por Koontz y

otros (2004, p.31) “como el conjunto de acciones coordinadas de dos o más personas con el propósito de llegar a un objetivo común”. La organización, si tiene buena arquitectura, todos sus componentes funcionan armoniosamente, en correspondencia a la misión y visión de ésta, pero dentro de ciertas exigencias colectivas y productivas.

Según Maldonado (2009) Las estrategias de organización, tienen que ver con la finalidad de la empresa, que ha previsto para el cumplimiento de sus metas y objetivos, sus gerentes y líderes deben dirigir a su gente para que: 1) hagan las cosas correctas y 2) hagan las cosas correctamente. Esta última, hacer las cosas correctamente, entra en el campo de la efectividad, y otras habilidades gerenciales. Por lo que formular la estrategia empresarial y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes.

Las organizaciones no sólo deben convivir y deleitarse con los éxitos del presente, sino seguir soñando y planificando un futuro prometedor. Hay que recordar siempre que los éxitos de hoy serán los fracasos de mañana. No basta con formular un plan estratégico, según Robert Kaplan de diez planes estratégicos formulados adecuadamente sólo uno se implementa exitosamente, y que entre una de las causas más comunes es el adormecimiento de los niveles gerenciales, falta de visión, actitudes gerenciales de conformismo, escasas competencias para inspirar, motivar e entusiasmar a sus colaboradores.

c. Estrategias de dirección: La dirección es una función de la administración y de la gerencia de una institución, la cual debe estar bien orquestada para alcanzar logros y metas comunes, de acuerdo con las ideas. Así mismo es necesario destacar que la dirección, según Chiavenato (2004, p.286) “es la actividad que sintetiza las otras funciones del proceso administrativo”. Esto quiere decir que luego de planificar y organizar el trabajo, la tarea siguiente es llevarlas a la práctica, siendo así, la dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la orientación y motivación de esfuerzos del grupo en el logro de los objetivos.

Según Zeus y Skiffington (2002: 91), “se espera que los directivos sean multifuncionales, que dominen múltiples técnicas y estrategias, que tengan don de gente y sean capaces de formar equipos para actuar estratégicamente”. A esta visión holística e integral del rol del director se le suman todos los elementos de una gerencia emocional.

En función a ello, la dirección debe diseñar, organizar, implementar estrategias que permita motivar a los trabajadores para que desempeñen su actividad y así lograr los objetivos de la organización, mediante el liderazgo y la toma de decisiones comunes, de acuerdo con Robbins (2000), es responsabilidad de la dirección buscar la conciliación de los intereses de la organización, a través de los objetivos previstos, utilizando la autoridad, la disciplina, el factor social o humano y la responsabilidad efectiva de los equipos humanos en la búsqueda de calidad y competitividad dentro de cualquier ámbito, como el industrial, comercial, educativo, público o privado.

d. Estrategias de control: El Control, es la función de la administración y de la gerencia, que permite verificar si todo el proceso ocurre con lo previsto en los estándares de logro. Tiene asimismo, como fin señalar las debilidades, errores o suficiencias para rectificarlos, contener e impedir que se produzcan nuevamente errores en el logro de los objetivos; en relación a esta función, Chiavenato (2006 p.105), plantea, que consiste en “comprobar si todas las etapas de proceso marchan de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos, con el objetivo de ubicar las debilidades y los riesgos para rectificarlos y evitar que se repitan”.

Según Ovalle (2009), El control ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, una perspectiva limitada y una perspectiva amplia. Desde la perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control.

El proceso de control clásico consta de una serie de elementos que son:

- Establecimiento de los criterios de medición, o estándares, tanto de la actuación real como de lo deseado. Esto pasa por la fijación de cuáles son los objetivos y cuantificarlos; por determinar las áreas críticas de la actividad de la organización relacionadas con las acciones necesarias para la consecución de los objetivos y por el establecimiento de criterios cuantitativos de evaluación de las acciones en tales áreas y sus repercusiones en los objetivos marcados.
- Fijación de los procedimientos de comparación de los resultados alcanzados con respecto a los deseados.
- Análisis de las causas de las desviaciones y posterior propuesta de acciones correctoras.”

La principal limitante de este enfoque sobre el control radica en que las acciones correctivas se tomarán una vez ocurrida la desviación (a posteriori), por el hecho de no encontrarse previamente informados y preparados para evitar la posible desviación.

Además presenta otras limitantes que lo hace poco efectivo ante las necesidades concretas de la organización, que requieren un análisis más detallado, en cuanto a su relación con el entorno, características de la organización, carácter sistémico y valoración de aspectos cualitativos los cuales se denominarán en lo adelante factores no formales del control.

De acuerdo a lo planteado por Aguilera (2013), las estrategias de control gerencial, consta de una serie de elementos que son:

- Estrategias de establecimiento de los criterios de medición, o estándares, tanto de la actuación real como de lo deseado. Esto pasa por la fijación de cuáles son los objetivos y cuantificarlos; por determinar las áreas críticas de la actividad de la organización relacionadas con las acciones necesarias para la consecución de los

objetivos y por el establecimiento de criterios cuantitativos de evaluación de las acciones en tales áreas y sus repercusiones en los objetivos marcados.

- Estrategias de fijación de los procedimientos de comparación de los resultados alcanzados con respecto a los deseados.

- Estrategias de análisis de las causas de las desviaciones y posterior propuesta de acciones correctoras.” La principal limitante de este enfoque sobre el control radica en que las acciones correctivas se tomarán una vez ocurrida la desviación (a posteriori), por el hecho de no encontrarse previamente informados y preparados para evitar la posible desviación. Además, presenta otras limitantes que lo hace poco efectivo ante las necesidades concretas de la organización, que requieren un análisis más detallado, en cuanto a su relación con el entorno, características de la organización, carácter sistémico y valoración de aspectos cualitativos los cuales se denominarán en lo adelante factores no formales del control

2.2.3. Desempeño docente. Dimensiones marco del buen desempeño:

Del mismo modo Valdés (2004) manifiesta que;

“el desempeño docente es el quehacer educativo referido a la práctica de los conocimientos adquiridos en su formación profesional, en donde las competencias del docente son el dominio del conocimiento teórico y práctico acerca del aprendizaje y de la conducta humana, actitudes que promuevan el aprendizaje y las relaciones humanas, dominio de la materia desarrollar y Conocimiento de los métodos, procedimientos y técnicas de enseñanza que faciliten el aprendizaje” (p. 45).

Entonces el desempeño docente es considerado como el cumplimiento de las funciones profesionales, que en sí mismo, se encuentra determinado por factores asociados al propio docente, a los alumnos y al entorno. El buen desempeño de los docentes, se determina desde la ejecución desde lo que sabe y puede hacer, la manera cómo actúa o se desempeña, y por los resultados de su actuación.

2.2.3.1. El desempeño docente en el proceso de enseñanza aprendizaje

Gloria Cam Carranza (2005) dice “No cabe duda que hoy en día los nuevos retos de la educación en un mundo globalizado y de permanente cambio, la reflexión, y la modificación del currículo ha de ser un elemento central en el desempeño de los docentes, el cual se debe enriquecer en función de las necesidades de los estudiantes y su contexto si se desea que se logren aprendizajes eficientes y niveles de calidad de servicio óptimo con expresión pedagógica de las exigencias sociales, filosóficas, políticas y económicas. Por eso aprender a vivir juntos en este siglo implica reconocer esta nueva situación y aceptar nuestra diversidad cultural y creativa.

Este panorama afecta el quehacer del docente ya que implica nuevos desafíos en su desempeño, que están relacionados con su práctica pedagógica y cobran particular relevancia con respecto al qué, cómo y para qué enseñar. El desempeño profesional tiene que ver con la capacitación continua y el perfeccionamiento docente a fin de que eleve la calidad de la educación y puede el docente responder a los nuevos retos que el desarrollo de la ciencia y la tecnología imponen a todas las instituciones educativas. Las reformas educativas llegan al aula por medio del docente”.

Gloria Cam Carranza menciona que es importante que la sociedad cuente con maestros y profesores eficaces y eficientes para poner en práctica distintos y adecuados recursos y en las ocasiones oportunas con el fin de acceder a mejores logros educativos. El desempeño de todo docente debe estar basado en una línea de conducción que requiere la preparación científica, pedagógica y didáctica para poder operativizarla a través del proceso de Enseñanza y Aprendizaje, los cuales implican:

a. Implicancias del desempeño docente.

Elaboración y manejo de sílabos. Diseño del Plan de clase. Trabajo en equipo. Asesoría y Tutoría (monitoreo de estudiantes). En este desempeño se debe tener en cuenta la actuación del docente para conceptualizar, comprender y proceder, en su práctica educativa, así como también el profesionalismo que evidencia el manejo de instrumentos propios de

su labor docente, su identificación con la institución, su entrega y compromiso en el aula cuando decide reflexivamente en los procesos más adecuados a seguir y cuando prevea, actúa y valora su trabajo sistemáticamente. Así mismo este desempeño docente permite que el profesor pueda trabajar en función de tres sub líneas de conclusión.

b. Implicancias de la producción Docente :

Elaboración de dossiers. Elaboración de textos. Elaboración de Proyectos culturales multidisciplinarios. Se verá reflejado en el dominio que demuestra el profesor de su especialidad y que lo aplica al elaborar material novedoso e innovador. Otro aspecto a considerar es la incorporación de su labor de enseñanza una actitud científica hacia el proceso que concibe y dirige contribuyendo a la profesionalización de su actividad. Así el propiciar proyectos multidisciplinarios le permitirán solucionar problemas, enriqueciendo de este modo su proceso de enseñanza aprendizaje en el aula y su labor docente- investigador.

c. Implicancias del perfeccionamiento docente:

La capacitación continua y la manera como incorpora en su trabajo la capacidad de atender los problemas científicos del aprendizaje como proceso y como producto a fin de solucionarlos.

Por otra parte la sistematización de su actividad científica se manifiesta en: Actitud y gestión para el cambio y el mejoramiento. Indagación continúa de problemas y soluciones. Desarrollo permanente de su conocimiento sobre el proceso de enseñanza aprendizaje. Integridad de pensamiento y acción profesional científica. Generación constante de una cultura profesional, premisa del auto perfeccionamiento constante.

d. Implicancias de la proyección a la comunidad:

Ponencias, Seminario, Talleres. La participación del profesor en diversos certámenes posibilita llevar nuevas propuestas educativas a lugares apartados ó zonas rurales, contribuyendo de esta manera a solucionar problemas y a satisfacer la demanda de los maestros que requieren capacitaciones constantes a fin de mejorar su actividad profesional.

2.2.3.2. Dimensiones del desempeño docente

El desempeño docente presenta muchas dimensiones; pero nosotros consideraremos sólo algunas para la investigación por ser pertinentes, las que determinan importante evaluar en la institución educativa.

Héctor Valdés Veloz (2004) define las siguientes dimensiones en el desempeño docente:

a. Capacidades pedagógicas. Héctor Valdés Veloz (2004), dice: “la actividad pedagógica es uno de los dominios más complejos del trabajo humano. Su realización exitosa plantea al docente la necesidad de poseer una sólida formación científica, así como profundos conocimientos, capacidades y habilidades pedagógicas”(p.6)

b. Emocionalidad. Héctor Valdés Veloz, (2004), p. 66 expresa que la emoción es la experimentación directa, inmediata, de cualquier sentimiento”. Por esta razón todo docente debe aprender a autorregularse, a dominar sus emociones de orientación negativa en el proceso de enseñanza aprendizaje y en general en sus relaciones interpersonales con sus alumnos, padres, directivos y colegas. “Los procesos emocionales y los estados emocionales y sentimientos (...) constituye la forma usual y característica en que se experimentan los sentimientos.

c. Responsabilidad en el desempeño de sus funciones. Héctor Valdés Veloz, 2004 manifiesta que esta dimensión se refiere al cumplimiento de sus funciones como docente. considera dentro de la misma, la asistencia y puntualidad, el grado de participación en las sesiones metodológicas o en jornadas de reflexión entre los docentes, el cumplimiento de la normatividad, capacitarse constantemente, implicación personal en la toma de decisiones de la institución, etc.

d. Relaciones interpersonales. Héctor Valdés Veloz (2004). Con respecto a esta dimensión manifiesta que: hay que tener en cuenta el carácter complejo de las interrelaciones del colectivo escolar, de sus organizaciones, del colectivo pedagógico, la familia, la comunidad y las organizaciones sociales (...). En estas relaciones desempeña un papel

esencial las relaciones maestro alumno, no sólo en el marco de la clase, sino también en el trabajo que el maestro desarrolla fuera de la clase (p.69). Podemos concluir diciendo que el desempeño docente abarca no sólo la tarea dentro del aula, sino la tarea que se realiza dentro de las instituciones educativas, aquí se incluyen aspectos como: capacidades pedagógicas, la emocionalidad del docente, responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales, relaciones interpersonales con la comunidad educativa.

e. Proactividad. De acuerdo a lo considerado por Héctor Valdés Veloz (citado en Ascencios, V. 2007-Callao) tiene en cuenta los indicadores siguientes; nivel de preocupación, conocimiento y comprensión de los problemas de sus alumnos, nivel de expectativas respecto al desarrollo de sus alumnos, flexibilidad para aceptar la diversidad de opinión y sentimientos de sus alumnos y respeto real por sus diferencias.

2.2.3.3. Dimensiones del desempeño docente según el marco del buen desempeño docente

Según el Marco del Buen Desempeño Docente, emanado por el Ministerio de Educación del Perú (2016) las dimensiones específicas de la docencia son:

1. Dimensión pedagógica. La dimensión pedagógica constituye el núcleo de la profesionalidad docente. Refiere a un saber específico, el saber pedagógico construido en la reflexión teórico-práctica, que le permite apelar a saberes diversos para cumplir su rol. Su rol es tener la disposición, el interés y el compromiso. Alude asimismo a una práctica específica que es la enseñanza, que exige capacidad para suscitar la disposición, es decir, el interés y el compromiso en los estudiantes para aprender y formarse. En esta dimensión se distingue tres aspectos fundamentales:

a) El juicio pedagógico, que supone tener criterios variados, multidisciplinarios e interculturales para reconocer la existencia de distintas maneras de aprender e interpretar y valorar lo que cada estudiante demanda en cuantas necesidades y posibilidades de aprendizaje.

b) Liderazgo motivacional, que implica la capacidad de despertar el interés por aprender en grupos de personas heterogéneas en edad, expectativas y características.

c) La vinculación, que tiene que ver con el establecimiento de lazos personales con los estudiantes, en particular con su dimensión subjetiva, así como con la generación de vínculos significativos entre ellos. Etimológicamente, “vínculo” significa “atadura” y “compromiso”, y supone entonces intercomunicación afectiva, empatía, involucramiento, cuidado e interés por el otro, apertura para hallar siempre lo mejor de cada uno.

2. Dimensión cultural. Refiere a la necesidad de conocimientos amplios de su entorno con el fin de enfrentar los desafíos económicos, políticos, sociales y culturales, así como los de la historia y el contexto local, regional, nacional e internacional en que surgen. Implica analizar la evolución, dilemas y retos para comprenderlos y adquirir los aprendizajes contextualizados que cada sociedad propone a sus generaciones más jóvenes.

3. Dimensión política. Alude al compromiso del docente con la formación de sus estudiantes no solo como personas sino también como ciudadanos orientados a la transformación de las relaciones sociales desde un enfoque de justicia social y equidad, pues la misión de la escuela tiene que ver también con el desafío de constituirnos como país, como sociedades cohesionadas con una identidad común. Construir sociedades menos desiguales, más justas y libres, sostenidas en ciudadanos activos, conscientes, responsables y respetuosos del medio ambiente, exige del docente conocimiento de la realidad social y sus desafíos.

2.2.3.4. Una nueva docencia para cambiar la educación

Según el Marco del Buen Desempeño Docente, emanado por el Ministerio de Educación del Perú (2016), indica las siguientes necesidades de cambio en la docencia:

A. Necesidad de cambios en la identidad, el saber y la práctica de la profesión docente en el Perú.

Hoy el país y el mundo requieren que la profesión docente se restituya en los cambios que vienen sucediendo. En materia de balance, la práctica de la docencia ha estado sujeta a un modelo de escuela que promovía una relación acrítica con el conocimiento, propiciando una actitud y un pensamiento dogmáticos. Una escuela en la que predominaba una cultura autoritaria sustentada en el ejercicio de la violencia y de la obediencia, es decir, una disciplina heterónoma. Una escuela ajena al mundo cultural de sus estudiantes y de las comunidades en las que estaba inserta. La sociedad actual pide a los educadores preparar a las nuevas generaciones para afrontar los desafíos de una sociedad futura aún en construcción.

B. La docencia y los aprendizajes fundamentales

El Proyecto Educativo Nacional plantea la necesidad de contar con un Marco Curricular que delimite un conjunto de aprendizajes considerados fundamentales. Esta clase de aprendizajes exigen, en esencia, el desarrollo de la capacidad de pensar, de producir ideas y de transformar realidades transfiriendo conocimientos a diversos contextos y circunstancias. Por lo mismo, representan una ruptura con el tipo de resultados que el sistema escolar ha estado habituado a producir tradicionalmente, El Marco Curricular ha definido provisionalmente ocho aprendizajes fundamentales.

C. La docencia y la escuela que queremos.

Para el logro de los aprendizajes como futurofundamentales se requiere que la escuela asuma la responsabilidad social de tales aprendizajes, exhiba una gestión democrática y lidere la calidad de la enseñanza. Esto le exige movilizarse para alcanzar los aprendizajes previstos promoviendo el pensamiento crítico y creativo de sus estudiantes y la valoración positiva de la diversidad en todas sus expresiones.

Desde esta perspectiva, la escuela se convierte en un escenario estratégico en el que se gestiona el cambio para asegurar los aprendizajes fundamentales. Este proceso se desarrolla a través de los siguientes componentes:

a) La gestión escolar. El director y el consejo escolar ejercen liderazgo pedagógico y responsabilidad por los aprendizajes de los estudiantes y la calidad de los procesos pedagógicos.

b) La convivencia. Se promueve un ambiente inclusivo, acogedor y colaborativo. Las relaciones humanas en el aula y en todos los espacios de la escuela se basan en la aceptación mutua y la cooperación, el respeto de las diferencias culturales, lingüísticas y físicas, así como en la valoración incondicional de la identidad cultural y los derechos de todos y todas.

c) La relación escuela-familia-comunidad. Hay un nuevo pacto escuela-comunidad, centrado en los aprendizajes y en los procesos pedagógicos. La experiencia social, cultural y productiva de la localidad, así como sus diversos tipos de saberes, se vuelven oportunidades de aprendizaje en el aula y la escuela, y los maestros comunitarios (sabios y sabias) participan de los procesos de aprendizaje.

d) Los procesos pedagógicos. Se aprende a través de la indagación. Los docentes propician que los estudiantes aprendan de manera reflexiva, crítica y creativa, haciendo uso continuo de diversas fuentes de información y estrategias de investigación. Se aprende también de manera colaborativa: se propicia que los estudiantes trabajen en equipo, aprendiendo entre ellos, intercambiando saberes y cooperando cada uno desde sus capacidades. Se atiende con pertinencia la diversidad existente en el aula, se consideran las características individuales, socioculturales y lingüísticas de sus estudiantes, lo mismo que sus necesidades. Se desarrollan y evalúan competencias, capacidades creativas y resolutivas.

e) Nueva Visión de la profesión docente. La visión que proponemos da un norte al cambio en la profesión docente. modelos de profesionalización: uno que se inclina por predeterminar medios y soluciones desde una lógica de causa-efecto y estandarizar tanto objetivos como procedimientos, preocupado por la eficiencia; y otro que reconoce la diversidad y asume la necesidad de responder a ella desde una lógica menos predefinida, más interactiva, basada en consideraciones culturales,

ético-morales y políticas, que no son las mismas en todos los casos y que exigen adecuación constante como condición de eficacia y calidad. su ejercicio exige una actuación reflexiva, esto es, una relación autónoma y crítica respecto del saber necesario para actuar, y una capacidad de decidir en cada contexto. Además, es una profesión que se realiza necesariamente a través y dentro de una dinámica relacional, con los estudiantes y con sus pares, un conjunto complejo de interacciones que median el aprendizaje y el funcionamiento de la organización escolar. También exige una actuación colectiva con sus pares para el planeamiento, evaluación y reflexión pedagógica. Y es una función éticamente comprometida. Éstas son las características que la docencia comparte con otras profesiones. Por otra parte, la docencia se distingue en particular por tres dimensiones integradas entre sí: pedagógica, cultural y política

2.2.3.5. Elemento clave para la evaluación del desempeño de los docentes

Según Leticia Elizalde Lora y Rafael Reyes Chávez (2014), la calidad de la evaluación es mayor si se utilizan diferentes fuentes de información. En general, los programas de evaluación de la docencia incorporan datos recopilados de varias fuentes: la evaluación a partir de la opinión de los estudiantes, la evaluación hecha por pares académicos, directivos y autoevaluaciones, así como auto reportes y portafolios. Al respecto, pueden mencionarse diversos modelos:

1. Modelos de evaluación.

a. Modelo basado en la opinión de los alumnos. Considera a los estudiantes como las mejores fuentes de información del proceso de enseñanza–aprendizaje.

Entre las ventajas que presenta, es que sirve para retroalimentar el trabajo dentro del aula. Si existe consistencia de los juicios de los alumnos a través del tiempo y entre grupos respecto a un mismo profesor, es posible decir que es un modelo confiable.

Los estudiantes pueden ser buenos jueces del docente, pues observan el desempeño de diversos profesores a lo largo de su vida estudiantil y son capaces de diferenciar a profesores que son buena gente de aquellos que tienen un buen desempeño docente. De igual forma, la opinión de los estudiantes permite obtener resultados sobre el desempeño del docente en corto plazo y realizar comparaciones del desempeño de un profesor a través del tiempo, así como entre profesores.

b. Modelo de evaluación a través de pares. Este procedimiento implica el juicio de los propios profesores sobre el desempeño de sus compañeros. Parte del hecho de que los pares son expertos en el campo de la enseñanza y en la disciplina, lo que permite realizar una evaluación objetiva; asimismo, los colegas tienen experiencia, prioridades y valores similares, lo cual facilita el proceso evaluativo.

Se puede llevar a cabo a través de comisiones encargadas de revisión de medios de verificación del desempeño del profesor (exámenes elaborados por el evaluado, opiniones de alumnos, etc.), a través de observaciones directas de la clase del profesor, mediante el uso de un instrumento que asegure la objetividad de los juicios emitidos (rúbricas o escalas gráficas, descriptivas y numéricas), o bien, a través de entrevistas.

En la revisión documental, se solicita al profesor la entrega de documentos relacionados con sus actividades académicas, lo que permite al grupo evaluador no interrumpir al profesor dentro de su clase.

Cuando se realizan observaciones de las clases del profesor por medio de pares, también deben establecerse previamente criterios de desempeño docente dentro del aula –establecimiento de un perfil de desempeño docente–, y recordar que, como en todo proceso evaluativo, el profesor debe recibir retroalimentación oportuna sobre su actuación en el aula.

Puede considerarse en general, que este modelo ofrece información relevante sobre el desempeño docente, además de ser adaptable a objetivos de diagnóstico, formativos y sumativos.

c. Modelo de autoevaluación. Es complemento de otros modelos de evaluación. Se basa principalmente en la idea de que una reflexión del docente hacia su propia actividad le permitirá una mejora en su desempeño, ya que es capaz de autoanalizar sus fallos y aciertos, y corregir que pueda mejorar su labor dentro del aula. También permite conocer la percepción del profesor sobre su propio quehacer educativo, su postura dentro de la disciplina que ejerce, las dificultades que encuentra en su labor, así como las metas que pretende alcanzar. A pesar de la gran cantidad de información que puede otorgar, generalmente es un modelo poco utilizado con fines formativos.

Esta metodología tiene tres variantes: informe libre, cuestionarios y listas de cotejo. El informe libre es la estrategia más utilizada en autoevaluación docente. Para llevarla a cabo se establecen los puntos centrales que delimitarán la autoevaluación del profesor: filosofía sobre su quehacer educativo, actividades desarrolladas, metas alcanzadas, dificultades en el aula, investigaciones realizadas, etc., y se dan indicaciones a la planta docente para su elaboración. También es posible hacer uso de plantillas preestablecidas, con el fin de acotar las áreas del ejercicio docente que pueden sujetarse a comparación. Regularmente, la autoevaluación debe ser complementada con otro modelo para evitar sesgos, sobre todo si se pretende utilizar con fines sumativos.

Este modelo tiene ventajas relevantes: los docentes son los mejores jueces de su desempeño, se puede obtener información difícilmente observable con cualquiera de los otros modelos.

d. Modelo de evaluación a través de portafolio. Implica una recopilación selectiva de materiales, informes y trabajos presentados de tal forma que den cuenta de los proyectos realizados. En el ámbito de la docencia universitaria, el portafolio implica una evaluación sumativa y formativa.

El uso de portafolio para evaluar el desempeño docente se debe a que la docencia es una actividad de muchas dimensiones, y esta técnica permite reunir diversas evidencias sobre la misma; un portafolio revela las reflexiones y el pensamiento detrás del trabajo reflejado en el salón de clases. Frente a esto (Martin–Kniep, 2001). Opina que el portafolio de manera

específica, permite conocer los recursos con los cuales el docente realiza su enseñanza y evaluar diversas habilidades que no necesariamente se ven reflejadas en el aula.

Para la emisión de juicios sobre el desempeño docente puede hacerse uso de pares académicos, escalas o listas de cotejo, siempre que se tome como base el perfil docente establecido.

Tiene ventajas relevantes en su implementación tales como: flexibilidad en su contenido, puede ser aplicado en todos los niveles educativos y puede integrar elementos como autoevaluación, opinión de alumnos y evaluación a través de pares. Su desventaja es que: implica la existencia de un equipo de trabajo grande para la recolección de informes y revisión de los mismos. Si el portafolio es físico, requiere un lugar de almacenamiento y personal encargado de su seguridad. Si el portafolio es electrónico implica una capacitación del profesorado para su conformación y uso.

2. Puesta en marcha del proceso

Este proceso implica la presentación oficial de la iniciativa y la importancia acordada por cada uno de los participantes, con la intención de promover un clima favorable en la institución. Si el objetivo es la mejora, se sugiere evitar las acciones rutinarias propias de las demandas administrativas.

El número de preguntas para evaluar al profesor parece ser un aspecto importante a sopesar en el momento de elaborar un cuestionario, ya que el número de ítems empleados puede significar la posibilidad de recoger la opinión de los estudiantes sobre una variedad de dimensiones involucradas en el quehacer docente. Por el contrario, un número pequeño de preguntas, en principio solamente plantearía una apreciación muy general sobre lo ocurrido y sería básicamente referida al grado de satisfacción del usuario del servicio (Rueda, Elizalde y Torquemada, 2003).

De acuerdo con Luna (2000), para valorar la eficiencia docente es importante incluir reactivos directamente relacionados con las estrategias

docentes, a fin de que la información recopilada sea útil para que el maestro reoriente y mejore su práctica docente.

3. Comunicación de los resultados

Se esperaría, idealmente, que la comunicación de los resultados estuviera dirigida centralmente al profesor para retroalimentar su trabajo en el salón de clase, con la oportunidad debida para que pudiera modificarla, si fuera necesario, a favor del aprendizaje de sus estudiantes. Como en el caso de los cuestionarios, también la retroalimentación detallada de los resultados obtenidos podrá proporcionar al profesor información valiosa para mejorar su actividad. En este sentido, será preferible mostrar los resultados por dimensión considerada que los promedios generales, ya que en la mayor parte de las situaciones será la única comunicación sobre su comportamiento a la que tendrá acceso el profesor (Rueda, 2006).

4. La evaluación permanente del sistema de evaluación docente

El proceso de evaluación de la docencia se debe analizar y someter a valoración permanente por todos los involucrados en el proceso; en conjunto, en cada uno de sus componentes y en cada una de sus etapas. La metaevaluación ha sido y es comúnmente conceptualizada como aquella investigación sistemática cuyo objetivo es emitir un juicio acerca de la calidad, la relevancia, la pertinencia o los méritos de una evaluación. La importancia de la metaevaluación radica en que a través de ella pueden conocerse las posibles fallas, abusos, incongruencias, desajustes y problemas de la evaluación. Con esto se propicia una reflexión profunda que vaya más allá de confirmar la validez del proceso, la calidad de los datos o la rigurosidad de los métodos utilizados para obtener información.

Santos (1996), manifiesta que un proceso riguroso de metaevaluación permitirá valorar de manera sistemática los resultados y tomar decisiones eficaces para mejorar el planteamiento, la dinámica y los modelos de evaluación.

2.2.3.6. Funciones de los docentes de hoy

Según el Dr. Pere Marqués Graells (2014), las principales funciones que debemos realizar los docentes hoy en día son las siguientes:

1.-Diagnosticar necesidades. Conocer las características individuales y grupales de los estudiantes en los que se desarrolla su docencia.

2.- Preparar las clases. Organizar y gestionar situaciones de aprendizaje con estrategias didácticas que incluyan actividades motivadoras, significativas, colaborativas, globalizadoras y aplicativas. Deben promover los aprendizajes que se pretenden y contribuir al desarrollo de personal y social de los estudiantes. Considerar la posibilidad de ofrecer a los estudiantes diversas actividades que puedan conducir al logro de los objetivos

3. Buscar y preparar materiales para los alumnos, aprovechar todos los lenguajes. Elegir los materiales que se emplearán, el momento de hacerlo y la forma de utilización, cuidando de los aspectos organizativos de las clases (evitar un uso descontextualizado de los materiales didácticos). Estructurar los materiales de acuerdo con los conocimientos previos de los alumnos. Buscar recursos relacionados con la asignatura. Diseñar y preparar materiales didácticos (en soporte convencional o TIC) que faciliten las actividades de enseñanza/aprendizaje. La elaboración de materiales exige una preparación de las clases que redundará en eficacia.

Seleccionar los recursos más adecuados en cada momento (según objetivos y contenidos, alumnos, contexto y las propias características del profesor). Su eficacia didáctica dependerá del acierto de esta elección y de la manera en la que se prescriba su uso.

4.- Motivar a los estudiantes. Despertar el interés de los estudiantes hacia los objetivos y contenidos de la asignatura. Motivar a los estudiantes en el desarrollo de las actividades (proponer actividades interesantes, incentivar la participación en clase...). Establecer un buen clima relacional, afectivo, que proporcione niveles elevados de confianza y seguridad, presentación inicial, aproximaciones personales.

5.- Docencia centrada en el estudiante, considerando la diversidad. Gestionar el desarrollo de las clases manteniendo el orden. Diseño del currículum: objetivos, contenidos, actividades, recursos, evaluación. En algunos casos puede ser conveniente prever distintos niveles en el logro de los objetivos. Diseñar estrategias de enseñanza y aprendizaje. Preparar estrategias didácticas (series de actividades) que incluyan actividades motivadoras, significativas, colaborativas, globalizadoras y aplicativas. Deben promover los aprendizajes que se pretenden y contribuir al desarrollo de la personal y social de los estudiantes. Encaminar a los estudiantes hacia el aprendizaje autónomo y promover la utilización autónoma de los conocimientos adquiridos, con lo que aumentará su motivación al descubrir su aplicabilidad. Diseñar entornos de aprendizaje que consideren la utilización (contextualizada e integrada en el currículum) de los medios de comunicación y los nuevos instrumentos informáticos y telemáticos (TIC), aprovechando su valor informativo, comunicativo y motivador. Así preparará oportunidades de aprendizaje para sus alumnos. Aprovechar múltiples recursos y las aportaciones didácticas que pueden proporcionar sus distintos códigos y lenguajes. Considerar la posibilidad de ofrecer a los estudiantes diversas actividades que puedan conducir al logro de los objetivos. Ajustar las intenciones del currículum a partir de los resultados de la evaluación inicial de los estudiantes. Mantener la disciplina y el orden en clase (normas, horarios...). Las normas pueden ser tan abiertas como se considere oportuno, pero deben cumplirse.

6. Proporcionar información. Constituir una fuente de información para los alumnos, pero no la única (presentación de los aspectos más importantes de los temas, sus posibles aplicaciones prácticas, sus relaciones con otros temas conocidos...). Sugerir la consulta de otras fuentes alternativas. Indicar fuentes de información, materiales didácticos y recursos diversos.

7. Facilitar la comprensión de los contenidos básicos y fomentar el auto aprendizaje. Realizar exposiciones magistrales que faciliten la comprensión de los contenidos básicos de la asignatura (visiones generales, conceptos difíciles, procedimientos...). Establecer relaciones constantes entre los conocimientos previos de los estudiantes y la información objeto de aprendizaje. Velar por un aprendizaje significativo. Dosificar los contenidos y repetir la información cuando sea conveniente. Presentar una perspectiva globalizadora e

interdisciplinaria de los contenidos. Enseñarles a aprender de manera autónoma, y desarrollar estrategias de auto aprendizaje permanente

8. Proponer actividades de aprendizaje y orientar su realización. Durante el desarrollo de las actividades observar el trabajo de los estudiantes y actuar como dinamizador y asesor. Actuar como consultor para aclarar dudas de contenidos y metodología, aprovechar sus errores para promover nuevos aprendizajes. Orientarles para que planifiquen su trabajo de manera realista. Conducir los aprendizajes. Hacer un seguimiento de los aprendizajes de los estudiantes en general, solucionar sus dudas y guiar sus procesos de aprendizaje mediante las oportunas orientaciones

9. Fomentar la participación de los estudiantes. Los alumnos, en sus aprendizajes, son procesadores activos de la información, no son meros receptores pasivos. En el desarrollo de las actividades promover interacciones de los estudiantes con los profesores, con los materiales didácticos y entre ellos mismos. Promover la colaboración y el trabajo en grupo. Orientar el desarrollo de las habilidades expresivas y comunicativas de los estudiantes.

10. Asesorar en el uso de recursos. Asesorar en el uso eficaz y eficiente de herramientas tecnológicas para la búsqueda y recuperación de la información. Asesorar en el buen uso de los instrumentos informáticos que faciliten el proceso de la información en la asignatura: elaboración de trabajos...Asesorar en el uso de las TIC como medio de comunicación: entre alumnos, con el profesor, con terceros.... Las intranets ayudarán a reforzar las interrelaciones en la comunidad educativa de la escuela. No obstante en cada momento y circunstancia hay que valorar el mejor canal de comunicación: personal, virtual.

11. Evaluar. Evaluar los aprendizajes de los estudiantes y las estrategias didácticas utilizadas. Aprovechar las posibilidades de las TIC para realizar alguna de las actividades de evaluación y fomentar la autoevaluación por parte de los estudiantes. Evaluar las propias intervenciones docentes, para introducir mejoras.

12. Ofrecer tutoría y ejemplo. Actuar como ejemplo para los estudiantes: en la manera de hacer las cosas, en las actitudes y valores. Dar ejemplo en la selección y buen uso de los recursos tecnológicos utilizándolos

solamente cuando aporten ventajas sobre el empleo de otros materiales más asequibles.

13. Investigar en el aula con los estudiantes, desarrollo profesional continuado. Implicarse en la realización de trabajos colaborativos con los estudiantes, utilizando, cuando resulte oportuno, los recursos informáticos y telemáticos. Predisposición a la innovación. Investigar con los alumnos en el desarrollo de nuevas actividades. Salir de la rutina, arriesgarse para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

14. Valorar los resultados obtenidos. Hacer periódicas valoraciones de los resultados obtenidos y sobre cómo poder mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje.

15. Formación continua. Participar en cursos para estar al día en lo que respecta a la materia de la asignatura y también para mejorar las habilidades didácticas.

16 Colaboración en la gestión del centro. Realizar los trámites burocráticos que conlleva la docencia: control de asistencia, boletines de notas, actas...Colaborar en la gestión del centro utilizando las ayudas tecnológicas.

2.2.3.7 Marco del buen desempeño del directivo

El Marco de Buen Desempeño del Directivo es un elemento esencial de la reforma de la institución educativa que se enmarca dentro de las políticas de desarrollo docente priorizadas por el Sector Educación. En el Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación (PESEM) 2012-2016, se propone para el ámbito de la gestión “lograr que las instituciones educativas asuman la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, centrando a toda la organización en los aprendizajes.” (MINEDU, 2012b, p. 52). De ahí que el primer resultado de la reforma de la institución educativa en este ámbito se refiere a la necesidad de contar con directivos seleccionados, formados y organizados. Así, el Marco de Buen Desempeño del Directivo se convierte en una herramienta estratégica de implementación de una política integral del desarrollo directivo.

El Marco de buen desempeño del Directivo es una herramienta estratégica que define la política integral de desarrollo y revalorización del directivo.

Los propósitos que determinan el alcance de este documento son:

1. Establecer una visión compartida sobre el liderazgo pedagógico centrado en los aprendizajes, que revalore la importancia del rol directivo en la escuela.

2. Identificar las prácticas de un directivo eficaz, orientando el desarrollo profesional de los directivos.

3. Guiar los procesos de selección, evaluación del desempeño, formación y desarrollo profesional de los directivos.

El Marco de Buen Desempeño del Directivo está estructurado en dos dominios, seis competencias y veintiún desempeños. **DOMINIO.** Conjunto de competencias que integran un área específica del actuar directivo. Los dominios son interdependientes, ya que cada uno de ellos influye en el desarrollo del otro como parte de un todo. **COMPETENCIA.** Un saber hacer en contexto, que implica compromisos, disposición a realizar las tareas o cumplir responsabilidades con calidad, raciocinio, manejo de determinados fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones. **DESEMPEÑO.** Acción observable que realizan los directivos y que evidencia el manejo de la competencia.

2.3. Definición de términos básicos

- El desempeño docente. “Se entiende como el cumplimiento de sus funciones; éste se halla por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno” Montenegro (2003)

- Los desempeños. Son las actuaciones observables de la persona que pueden ser descritas y evaluadas y que expresan su competencia. Proviene del inglés performance o perform, y tiene que ver con el logro de aprendizajes esperados y la ejecución de tareas asignadas. Se asume que la manera de

ejecutar dichas tareas revela la competencia de base de la persona.

- Planificación pedagógica. Es el acto de diseñar y especificar con una serie de pasos, los procesos de aprendizaje, anticipando, organizando y decidiendo recursos variados y flexibles de acción que propicien determinados logros en nuestros estudiantes. Esto sólo es posible considerando un diagnóstico, sus aptitudes, contextos y diferencias; y la naturaleza de los aprendizajes y objetivos a lograr, para luego ser evaluados los resultados.

- Compromisos de gestión escolar. Es asumir las prácticas pedagógicas de gestión escolar que desarrollan las instituciones educativas, consideradas fundamentales para asegurar que los estudiantes aprendan y que deben ser incluidos en el Plan Anual de Trabajo (PAT), documento que integra la gestión de los compromisos de gestión escolar. MIMEDU(2016)

- Eficiencia. Virtud y acción de hacer correctamente las tareas pedagógicas, pasando a ser la columna vertebral del aprendizaje de los estudiantes, de la cual dependerá el logro de los objetivos de la Institución, que es el perfil del docente eficiente, Chirinos Molero, Nuris y Padrón Añez, Elizabeth(2010)

- Evaluación. Es un proceso permanente de obtención de información que permita emitir juicios de valor y tomar decisiones para reorientar y retroalimentar las acciones, hacer el seguimiento y control que favorezcan la calidad de enseñanza - aprendizaje.

- Práctica docente. Es el conjunto de actitudes que el maestro asume en el ejercicio de su profesión. El maestro en su quehacer cotidiano va acumulando conocimientos y experiencias que en su formación pedagógica o universitaria no fueron suficientes y gracias a la práctica diaria va enriqueciendo su saber y conocimientos, lo que le permite actuar y responder a las diversas exigencias que se le presentan; este saber le permite sobrevivir dentro de la escuela.

- La actualización docente. es pues un proceso flexible y continuo, orientado al fortalecimiento intelectual y práctico del trabajo docente, con el propósito de dar a conocer propuestas pedagógicas novedosas y su funcionamiento, para que el docente se apoye en ellas, corrija o modifique sus estrategias didácticas para optimizar el proceso enseñanza-aprendizaje y mejorar la calidad de la educación.

Aprendizaje es el cambio relativamente permanente en el pensamiento, comportamiento y/o los afectos de una persona a consecuencia de la experiencia con la cultura; en donde la interacción con los otros se convierte en la fuente imprescindible de los cambios, que en estricto, tienen lugar en el sistema nervioso central. “Aprendizaje es el proceso de adquisición de una disposición, relativamente duradera, para cambiar la percepción o la conducta como resultado de una experiencia”. Alonso y otros (1994)

- Docente. Es aquel individuo que se dedica a enseñar o que realiza acciones referentes a la enseñanza. La palabra deriva del término latino docens, que a su vez procede de docēre (traducido al español como “enseñar”). En el lenguaje cotidiano, el concepto suele utilizarse como sinónimo de profesor o maestro, aunque su significado no es exactamente igual. El docente o profesor es la persona que imparte conocimientos enmarcados en una determinada ciencia o arte. Sin embargo, el maestro es aquel al que se le reconoce una habilidad extraordinaria en la materia que instruye. De esta forma, un docente puede no ser un maestro (y viceversa). Más allá de esta distinción, todos deben poseer habilidades pedagógicas para convertirse en agentes efectivos del proceso de aprendizaje.

- Clima escolar. un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización. Alexis Goncalves (2001)

- Liderazgo. Es el arte de influenciar, comandar y conducir a personas. Una actitud de liderazgo puede surgir cuando se trabaja con un equipo de personas, atrayendo seguidores, influenciando positivamente las actitudes y los comportamientos de estos, e incentivándolos para trabajar por un objetivo común.

- Lider. del inglés leader, es una persona que actúa como guía o jefe de un grupo. Para que su liderazgo sea efectivo, el resto de los integrantes debe reconocer sus capacidades. El líder tiene la facultad de influir en otros sujetos. Su conducta o sus palabras logran incentivar a los miembros de un grupo para que trabajen en conjunto por un objetivo común.

- Estrategia. Conjunto de técnicas que ayudan a mejorar el proceso

educativo. Por ejemplo, se puede hablar de estrategia de organización del contenido para hablar de una forma de actuar frente a una tarea utilizando diferentes técnicas como subrayar, resumir o realizar esquemas.

- Toma de decisiones. es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, personal, sentimental o empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración). La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aun cuando no se evidencie un conflicto latente).

- La gerencia educacional. es una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa por lo tanto se puede decir, que la gerencia educativa es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización donde el gerente educativo debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización pero durante una continua motivación donde estimule inspeccione oriente y premie constantemente la labor desarrollada a la vez de ejecutar la acción y función de gerencia, no existe la gerencia educativa cuando se delega o hay carencia de liderazgo.

- Trabajo en equipo. Consiste en realizar una tarea específica, por medio de un grupo de personas. Implica compromiso. También es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros del grupo.

- Resolución de Conflictos. Es hallar la solución a un problema, tomando determinaciones fijas y decisivas, cuando se anteponen los intereses personales a los de la institución educativa, por la injusta distribución de horas de clase, por malas relaciones interpersonales, entre otros.

CAPÍTULO III RESULTADOS Y PROPUESTA

3.1. Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta sobre el desempeño docente aplicados en el pre y post test.

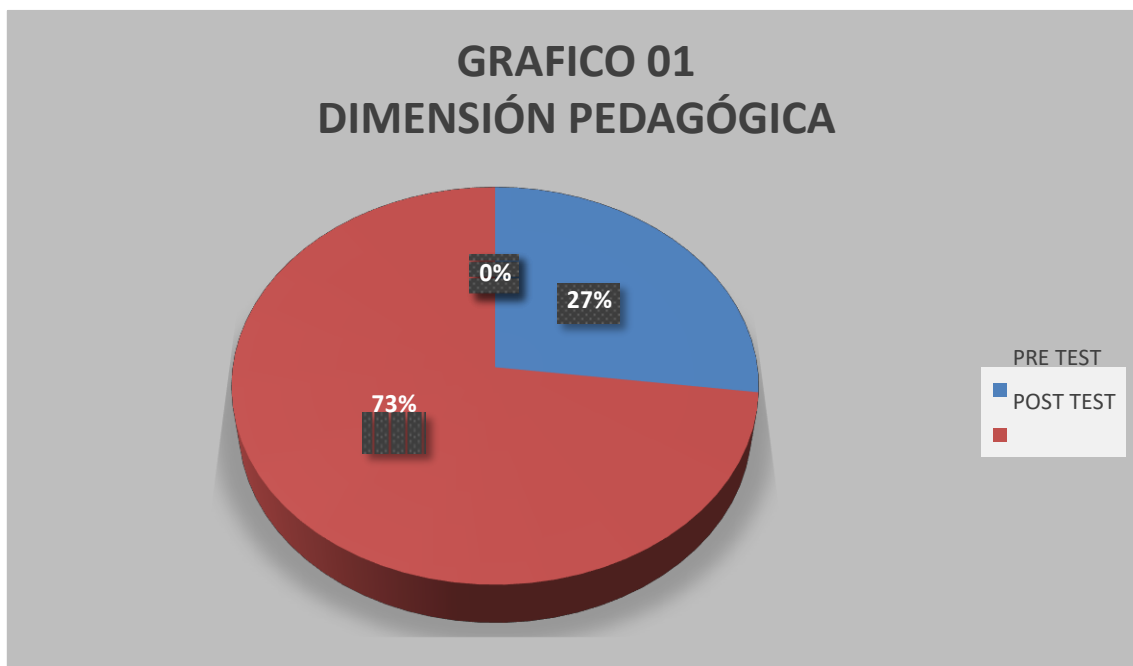
Cuadros comparativos del Pre y Post Test: Encuesta a los docentes

CUADRO N° 01

Resultados de la Dimensión pedagógica

ÍTEMES	PRE TEST						POST TEST					
	ALTERNATIVAS						ALTERNATIVAS					
	Siempre		Muchas veces		Pocas veces		Siempre		Muchas veces		Pocas veces	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
1. Promueve la participación activa de todos los estudiantes en las clases	16	29	34	62	05	9	38	69	15	27	02	4
2. Propicia que los estudiantes aprendan de manera reflexiva, crítica y creativa, haciendo uso continuo de diversas fuentes de información y estrategias de investigación.	12	22	38	69	05	9	43	78	11	20	01	9
3. Tiene dominio de los temas para responder las dudas y las preguntas	14	25	29	53	12	22	50	91	05	9	00	0
4. Aclara adecuadamente con ejemplos comparaciones y otros recursos cuando hacen preguntas o no comprenden los estudiantes	16	29	33	60	06	11	45	82	07	13	03	5
5. Acompaña y toma interés por lo que hacen y deben hacer los estudiantes para que aprendan en equipos en un ambiente inclusivo, acogedor y colaborativo.	20	4	31	56	04	7	44	80	09	16	02	4
6. Explica con detalle los pasos a seguir, en las actividades a realizar en grupo o individualmente	16	29	34	62	05	9	38	69	15	27	02	4
7. Trae y utiliza diversas estrategias y materiales (videos, proyectores, textos y otros) novedosos en sus clases que ayudan aprender al estudiante, según el ritmo y estilo de su aprendizaje	13	24	38	71	04	7	47	85	08	15	00	0
8. Se propicia que los estudiantes trabajen en equipo, aprendiendo entre ellos, intercambiando saberes y cooperando cada uno desde sus capacidades.	12	22	40	7	03	5	41	75	04	07	00	0
9. En los trabajos, prácticas y las tareas, el docente actúan como asesores, consultor y orientador, para aclarar las dudas de los estudiantes	16	29	34	62	05	9	38	69	15	27	02	4
10. Se preocupa por los problemas de aprendizaje que tienen los estudiantes, en sus áreas y ayudan a tomar decisiones de mejora.	23	42	28	51	04	7	39	71	16	29	00	0

Fuente: Encuesta aplicada a docentes del nivel secundaria de la I.E. Emblemático Representativo "La Libertad", pre test 23 de marzo y post test el 06 de junio de 2016 por Cully, A. y Ocrospoma, E.



Análisis e interpretación del cuadro y gráfico N° 1

Para efectos de comparación de resultados del pre y post, por las mismas características que tiene la información recolectada, estadísticamente se considera pertinente efectuar tal comparación solamente con los resultados de la alternativa “Siempre”, que permitirá determinar tal diferenciación.

En el cuadro y gráfico N° 1, se observa que en la Dimensión Pedagógica del DESEMPEÑO DOCENTE, en el pre test se tiene que en la alternativa siempre se encuentra un total de 158 respuestas determinando el 27%; en cambio en los resultados del post test, se observa un total de 423 respuestas consolidadas determinando el 73% del 100% previsto. De estas referenciales numéricas y porcentuales, se determina que hay una diferencia muy significativa entre los resultados del pre y post estableciéndose una clara ventaja de un 46% en favor del post test.

Estos logros obtenidos por los docentes de la Institución Educativa Emblemático Representativo “La Libertad” de Huaraz evidenciados en los resultados del post test, se justifica porque en la fase experimental se han

desarrollado las estrategias de Clima Institucional como de las estrategias gerenciales.

El sustento teórico de estos logros, se justifica en los planteamientos del Modelo de Martín Bris (2001), quien fundamenta que un buen clima institucional tiene que promoverse a través de la motivación, la comunicación, la participación, la confianza, y la identidad, los mismos que han sido desarrollados en los talleres para los docentes. Del mismo modo, también estos resultados se justifican en función a los principios establecidos en la teoría de las Estrategias Gerenciales de Idalberto Chiavenato(), quien sostiene que las estrategias de planificación, organización, dirección y de control son los que permiten que la institución educativa logre sus objetivos y metas propuestas.

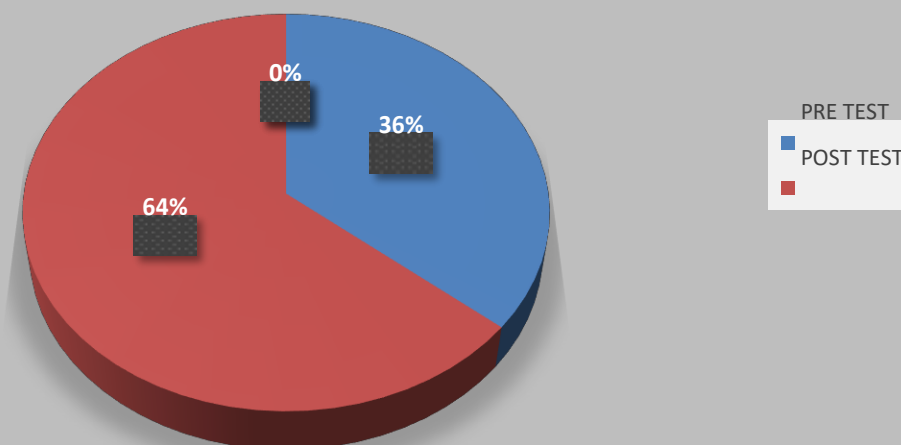
CUADRO N° 02

Resultado del desempeño docente de la dimensión cultural

ÍTEMES	PRE TEST						POST TEST					
	ALTERNATIVAS						ALTERNATIVAS					
	Siempre		Muchas veces		Pocas veces		Siempre		Muchas veces		Pocas veces	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
1. El docente respeta las diferencias culturales, lingüísticas, físicas, religiosas y otras para asesorar y orientar en los problemas de aprendizaje y de su edad que tienen los estudiantes	16	29	34	62	05	9	38	69	15	27	02	4
2. Propicia la cultura emprendedora en los estudiantes	12	22	40	7	03	5	39	71	16	29	00	0
3. Fomenta la conservación y revaloración de la cultura local	15	27	33	13	07	9	44	80	11	20	00	0
4. Propicia un aprendizaje contextualizado	18	33	33	60	04	7	43	78	12	22	00	0
5. Propicia un trabajo diferenciado de acuerdo al nivel y estilos de aprendizaje.	12	22	40	7	03	5	39	71	16	29	00	0

Fuente: Encuesta aplicada a docentes del nivel secundaria de la I.E. I.E. Emblemático Representativo "La Libertad", pre test 23 de marzo y post test el 06 de junio de 2016 por Cully, A. y Ocrospoma, E.

GRAFICO 02
DIMENSIÓN CULTURAL



Análisis e interpretación al cuadro y gráfico N° 2

De acuerdo a la información que muestra el cuadro y gráfico N°2, se encuentra que en la Dimensión Cultural del DESEMPEÑO DOCENTE, en el pre test se observa que en la alternativa siempre se encuentra un total de 73 respuestas determinando el 36%; en cambio en los resultados del post test, se observa un total de 203 respuestas consolidadas determinando el 64% del 100% previsto. De estas referenciales numéricas y porcentuales, se determina que hay una diferencia muy significativa entre los resultados del pre y post estableciéndose una clara ventaja de un 28 % en favor del post test.

Estos logros obtenidos por los docentes de la Institución Educativa Emblemático Representativo "La Libertad" de Huaraz evidenciados en los resultados del post test, se justifica en que en la fase experimental se han desarrollado las estrategias de Clima Institucional como de las estrategias gerenciales.

El sustento teórico de estos logros, se justifica en los planteamientos del Modelo de Martín Bris (2001), quien fundamenta que un buen clima institucional tiene que promoverse a través de la motivación, la comunicación, la participación, la confianza, y la identidad, los mismos que han sido desarrollados en los talleres

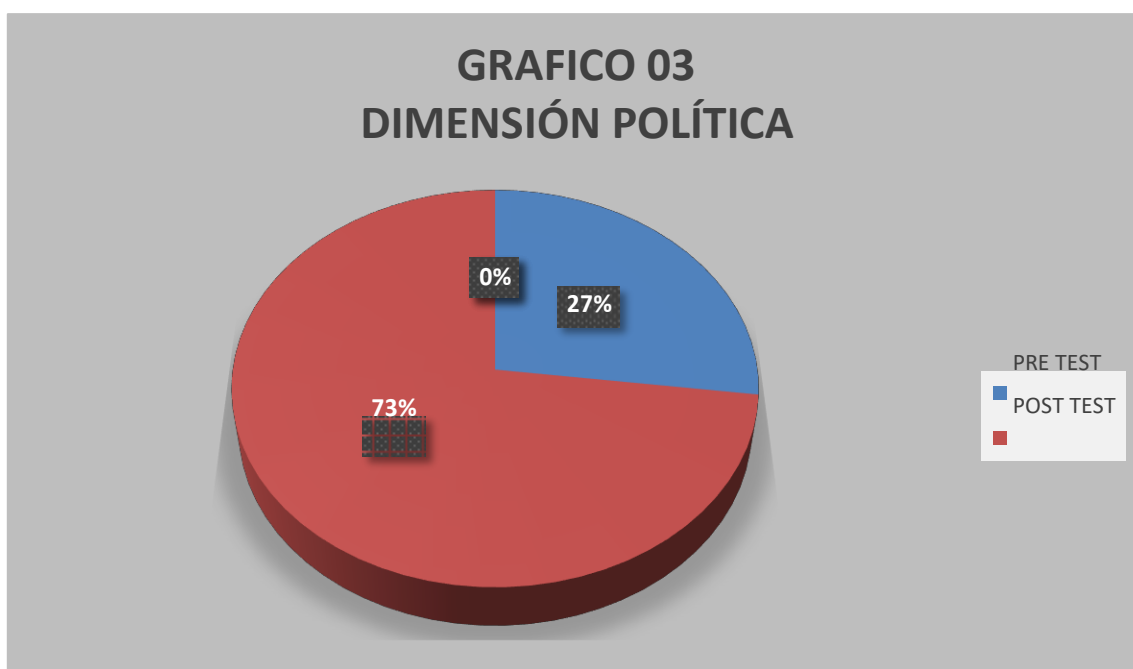
para los docentes. Del mismo modo, también estos resultados se justifican en función a los principios de establecidos en los principios de la teoría de las Estrategias Gerenciales de Idalberto Chiavenato (2009), quien sostiene que las estrategias de planificación, organización, dirección y de control son los que permiten que la institución educativa logre sus objetivos y metas propuestas.

CUADRO N° 03

Resultado del desempeño docente de la dimensión política

ÍTEMES	PRE TEST						POST TEST					
	ALTERNATIVAS						ALTERNATIVAS					
	Siempre		Muchas veces		Pocas veces		Siempre		Muchas veces		Pocas veces	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
01. El docente lidera y participa activamente en las actividades de su contexto, académicas culturales y deportivas, ambientales de la Institución Educativa	14	25	29	53	12	22	43	78	12	22	00	0
02. Aplica en las actividades de aprendizaje el enfoque de equidad y justicia social	12	22	40	7	03	5	39	71	16	29	00	0
03. Se interesa por construir la identidad cultural de los estudiantes empleando las TIC.	15	27	33	13	07	9	44	80	11	20	00	0
04. Toma en cuenta la diversidad cultural y lingüística de los estudiantes	20	4	31	56	04	7	45	82	07	13	03	5
05. Se interesa por superar la discriminación en el aula	18	33	33	60	04	7	44	80	11	20	00	0
06. Orienta a los estudiantes hacia su proyecto de vida	23	42	28	51	04	7	39	71	16	29	00	0
07. Propicia la conservación del medio ambiente en los estudiantes	13	24	38	71	04	7	47	85	08	15	00	0
08. Posee conocimiento de la realidad social donde laboran	20	4	31	56	04	7	44	80	09	16	02	4
09. Posee conocimiento de las ofertas laborales de su contexto	12	22	40	7	03	5	39	71	16	29	00	0
10. Propicia opiniones de los estudiantes como ciudadanos, sobre la realidad social, que se relaciona con el tema de la clase y concluyen con reflexiones y conclusiones.	14	25	29	53	12	22	50	91	05	9	00	0

Fuente: Encuesta aplicada a docentes del nivel secundaria de la I.E. Emblemático Representativo "La Libertad", pre test 23 de marzo y post test el 06 de junio de 2016 por Cully, A. y Ocrospoma, E.



Análisis e interpretación al cuadro y gráfico N° 3

Siguiendo el mismo procedimiento de análisis e interpretación de los cuadros y gráficos anteriores, en el cuadro y gráfico N° 3 se tiene información sobre la Dimensión Política

Del desempeño docente, por lo que en el pre test se encuentra un total de 161 que determinan el 27% de respuestas emitidas en la alternativa de “Siempre”. Los resultados del post test indican que hay 434 que determina el 73% de respuestas emitidas por los docentes considerados en la muestra de estudio. Encontrándose una diferencia significativa de 46% en favor de los resultados obtenidos en el post test.

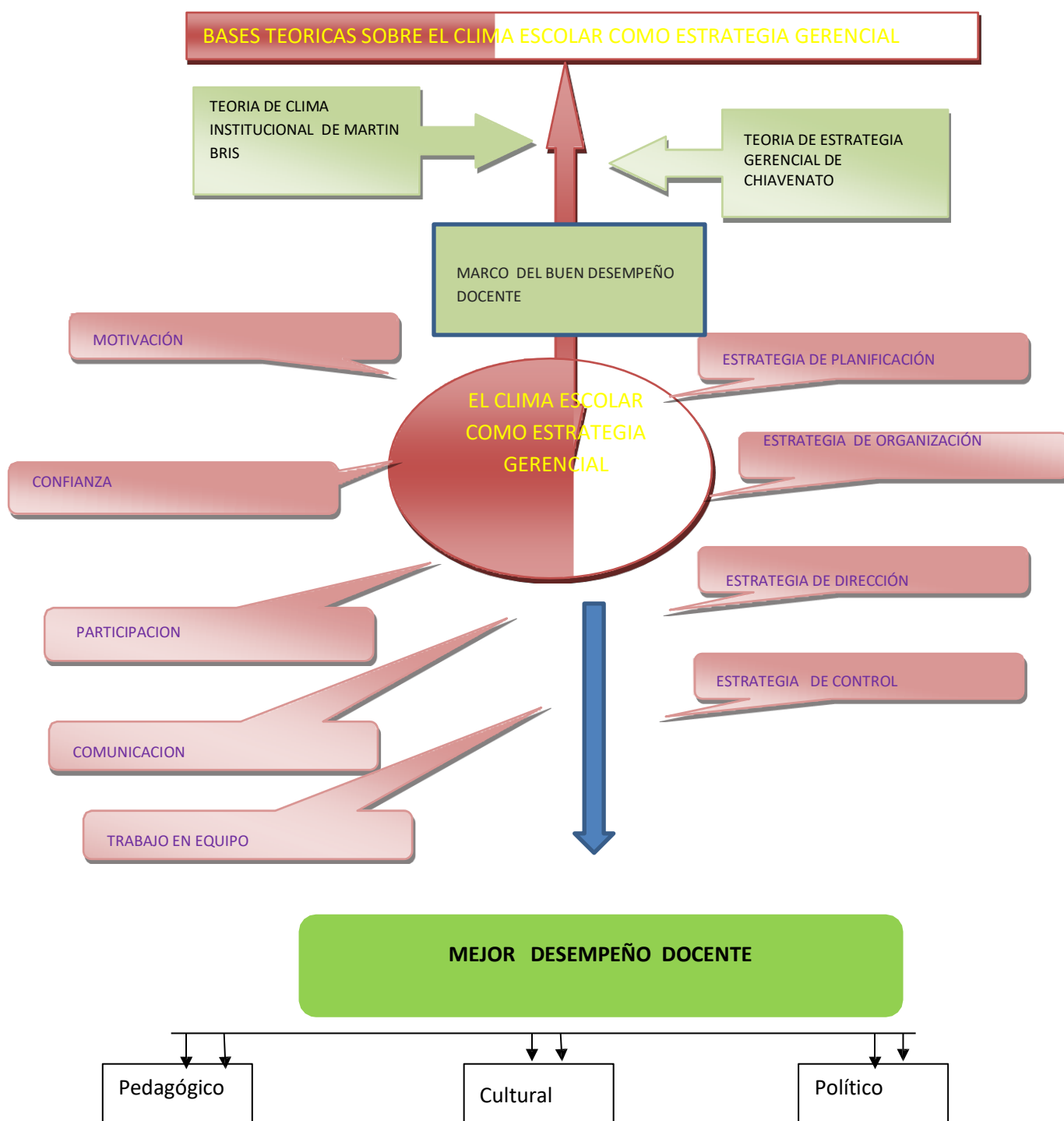
Estos logros obtenidos por los docentes de la Institución Educativa Emblemática Representativa “La Libertad” de Huaraz evidenciados en los resultados del post test, se justifica porque en la fase experimental se han desarrollado las estrategias de motivación, participación, comunicación, confianza e identidad referente al clima institucional, así como las estrategias de planificación, organización, dirección y de control correspondiente a las estrategias de Clima Institucional.

Estos logros en la mejora del desempeño docente no es fruto del azar; sino que son sustentados teóricamente en los postulados del Modelo de Martín Bris

(2001), quien fundamenta que un buen clima institucional tiene que establecerse a través de cinco aspectos fundamentales como la motivación, comunicación, participación, confianza, y la identidad, los mismos que han sido desarrollados en los talleres para los docentes. Por otro lado, también los resultados favorables del post test, se justifican en función a los principios de establecidos en la teoría de las Estrategias Gerenciales de Idalberto Chiavenato (2009), quien sostiene que las estrategias de planificación, organización, dirección y de control son los que permiten que la institución educativa logre sus objetivos y metas propuestas, por lo que dicha teoría queda verificada en el campo educativo.

3.2. Modelo teórico de la propuesta

El clima escolar como estrategia para mejorar el desempeño docente del nivel secundaria de la Institución Educativa Emblemática Representativa "La Libertad" de Huaraz – Ancash



3.3. La propuesta

El clima escolar como estrategia para mejorar el desempeño docente del nivel secundaria de la institución educativa Emblemático Representativo “La Libertad” de Huaraz – Ancash

Presentación

En la Institución Educativa Emblemático Representativo “La Libertad” de Huaraz, con la necesidad de ofrecer una educación crítica, ética tolerante con la diversidad con la suficiente competente para poder solucionar los problemas más inmediatos de su entorno, consciente de lo que hace y asumiendo las implicancias de los hechos para transformar la sociedad, para lo cual se requiere docentes comprometidos con la educación, investigadores, creativos, empáticos, proactivos que estén involucrados con la formación integral del estudiante, en un ambiente de cooperación, apoyo y tolerancia en las ideas y la diversidad de los estudiantes.

Lo que se busca es que nuestros docentes, comprendan y se involucren en la autorregulación y la auto eficiencia con objetivos claros en la gestión Institucional, en base a un tipo de clima Escolar, que les ayude a identificar los componentes de la inteligencia emocional.

Para ello es importante que los docentes de la Institución Educativa utilicen estrategias, métodos , técnicas y recursos que promuevan el aprendizaje de los estudiantes, lo cual demanda una urgente necesidad de cambio, actitud, de compromiso e identidad del colectivo docente para contribuir a optimizar el trabajo pedagógico eficiente; motivo por el cual se hace referencia a la propuesta, en función a los resultados obtenidos en el estudio, que consistió en indagar sobre el desempeño de los docentes en el proceso de enseñanza aprendizaje aplicadas a los estudiantes del VII ciclo de educación básica regular.

Se diseñó la propuesta “El clima Escolar como estrategia gerencial para mejorar el desempeño de los docentes de la Institución Educativa Emblemático Representativo “La Libertad” de Huaraz.

Fundamentación:

Para alcanzar el objetivo se aplicaron las estrategias del clima escolar teniendo en cuenta el clima escolar para mejorar el desempeño de los docentes de Educación secundaria se ha planteado y propuesto en la presente investigación, estrategias didácticas para motivar y desarrollar las habilidades en los docentes.

La propuesta busca generar un proceso de transformación y cambio en la práctica memorística y repetitiva, por cuanto las clases deben ser motivadoras, de interés y variadas; de igual manera se considera importante la incorporación constante de actividades prácticas dentro y fuera del aula como estrategias efectivas para la enseñanza aprendizaje.

De acuerdo con los cambios de paradigmas en la educación, se necesitan docentes innovadores, dispuestos modificar esquemas, actitudes, para desarrollar estrategias que promuevan aprendizajes significativos.

La propuesta se fundamenta en el Teoría del Clima Institucional de Martín Bris y Teoría sobre la Estrategia Gerencial de Chiavenato para determinar efectos en el Desempeño Docente, propuesta por el Marco del Buen Desempeño Docente.

La intención de la propuesta surge a raíz de la necesidad de brindarle sustento científico al desempeño de los docentes, pues en el aspecto pedagógico se está reduciendo a una praxis rutinaria, de manejo de escasos recursos.

También debe existir interacción entre el docente, el alumno y los directivos, donde el maestro debe establecer un puente entre el conocimiento y el alumno el conocimiento tiene que servirle para transformar su realidad, para ello se tiene en cuenta aspecto donde el maestro debe dominar el contenido del conocimiento y estar en permanente investigación, debe conocer y utilizar estrategias didácticas activas bajo el acompañamiento de los directivos en un ambiente adecuado.

Justificación:

De acuerdo a los resultados del diagnóstico, se evidenció, que los docentes no utilizan estrategias didácticas de enseñanza aprendizaje que motiven el aprendizaje eficaz, no hacen el acompañamiento en la mejora de los aprendizajes,

tampoco utilizan recursos y materiales permanentemente. Por tanto es necesario desarrollar las habilidades de desempeño de los docentes que permitan utilizar en el proceso pedagógico, estrategias didácticas para motivar y propiciar el aprendizaje de los estudiantes.

Objetivos

Objetivo general:

Desarrollar el clima escolar como estrategia, dirigidas a mejorar el desempeño de los docentes y promover aprendizajes significativos de los estudiantes.

Objetivos específicos:

Organizar talleres de aprendizaje mediante la aplicación de las teorías de Martin Bris y Chiavenato, que les permite mejorar el trabajo pedagógico de los docentes.

Generar espacios de reflexión del trabajo docente relacionado al aspecto cultural y político, a implementar durante las actividades de aprendizaje

Evaluar los efectos generados, en el desempeño de los docentes, mediante la prueba de salida.

Principios que sustentan y orientan las estrategias didácticas

Principios educativos:

- La calidad educativa para mejorar el nivel de los aprendizajes de los estudiantes.
- Fortalecimiento continuo de las capacidades personales y profesionales.

Principios pedagógicos:

- Partir de los saberes previos de los docentes.
- Construcción de aprendizajes en forma colaborativa.
- Intercambio de experiencias y construcción de los aprendizajes desde la práctica docente.

- Metacognición de sus aprendizajes.

Principios didácticos:

- Motivación como fuente estimuladora
- Uso de diversos fuentes
- La reflexión, el análisis del quehacer pedagógico
- Evaluación autentica de los aprendizajes

Propuesta:

Se proponen estrategias didácticas que tiene como base satisfacer las necesidades detectadas en el diagnóstico de la investigación, que contribuyan a mejorar la calidad del desempeño docente.

La finalidad de la presente propuesta está orientada a aplicar las siguientes estrategias didácticas: Auto regulación: Auto-observación, Juicio, Auto-respuesta, Autoeficacia, Componentes de la inteligencia emocional: Auto regulación, Motivación, Empatía; Objetivos de la gestión escolar; Características de una organización. Tipos de clima organizacional con el propósito de desarrollar las habilidades de un buen desempeño docente; a fin de mejorar el proceso de aprendizaje.

Cronograma de actividades

De marzo a junio de 2016

Periodicidad: Cada tema compromete dos sesiones.

Cronograma

N°	ACCIONES	RESPONSABLES	DURACIÓN EN MESES				
			M	A	M	J	J
1	Comunicación con directivos	investigadores	x				
2	Presentación del diseño de estrategias didácticas	Investigadores		x			
3	Gestión a la Institución Educativa el permiso para la aplicación de estrategias didácticas	Investigadores		x			

4	Realización de talleres	Investigadores			x	x	
5	Validación de conclusiones	Expertos				x	
6	Evaluación e informe	Investigadores				x	

Aplicación de las estrategias didácticas:

Taller N° 1

“Reconociendo la importancia de la comunicación”

I. DATOS INFORMATIVOS

- 1.1. Dirección Regional de Educación : Ancash
- 1.2. Institución Educativa : Colegio la Libertas
- 1.3. Fecha : 30 de marzo de 2016
- 1.4. Responsable : Cully Menacho Arnaldo
y Ocrospoma Huaranga, Esther
- 1.5. Participantes : Docentes del nivel secundaria
- 1.6. Lugar : Auditorium de la Institución
Educativa Colegio La Libertad

II. ORGANIZACIÓN DEL TALLER:

TEMA	OBJETIVO	RECURSOS	TIEMPO
La Comunicación	Identificar la importancia de la comunicación para un adecuado clima institucional y trabajo pedagógico.	-Equipo multimedia -Textos de lectura -Material de trabajo.	2 horas

III. SECUENCIA METODOLÓGICA

MOMENTOS	ESTRATEGIAS	TIEMPO	INSTRUMENTOS
EXPOSICIÓN	Participan en la dinámica “La pizarra es tu espalda”. En esta dinámica cada uno de los participantes trata de comunicar a los demás, la palabra que su colega le ha escrito con el dedo en la espalda, para que adivinen que palabra le ha escrito. Luego cada uno de los participantes exponen:	40 minutos	Papelotes Puntero plumones Tarjetas de interrogantes

	<ul style="list-style-type: none"> - Sus experiencias vividas en el intento por comunicarse para identificar la palabra desconocida. -La importancia de la comunicación para encontrar la solución a un problema, a una duda, a una dificultad. -La importancia del ambiente que se genera en una Institución Educativa, para una adecuada comunicación. <p>La importancia de respetar las creencias, valores y motivaciones que tiene cada trabajador y que se expresan en las relaciones personales y profesionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cuál sería la importancia de la comunicación para los procesos organizativos de gestión, y para la innovación y el cambio pedagógico. 		
PLENARIA	<ul style="list-style-type: none"> · Observan el video “ La comunicación” · Comentario sobre el video observado · Lectura del documento “Importancia de la comunicación” · Sistematización de los temas propuestos. · El expositor expone y aclara sobre cada una de los temas referentes a la Comunicación tratados. · Se debate entre los grupos sobre la importancia de la comunicación. 	40 minutos	<p>Multimedia</p> <p>Laptop</p> <p>Tarjetas de interrogantes</p> <p>Papelotes</p> <p>Anotaciones</p> <p>Textos de lectura</p>
TALLER	<ul style="list-style-type: none"> · Se organizan por grupos realizando el análisis de la temática siguiente: <ul style="list-style-type: none"> - Definiciones de la Comunicación - Factores determinantes de una adecuada y mala comunicación - Tipos de comunicación - El ambiente para una adecuada comunicación. - El respeto en la comunicación - La comunicación en una institución educativa · Por grupos sistematizan las competencias asignadas a cada grupo. · Exponen los trabajos grupales · Se debate entre los grupos sobre la importancia de la comunicación para un adecuado clima institucional y el trabajo pedagógico. 	40 minutos	<p>Multimedia</p> <p>Laptop</p> <p>Textos de lectura</p> <p>Papelotes</p> <p>plumones</p> <p>Puntero</p>
	INDICADORES		INSTRUMENTOS

EVALUACION	<ul style="list-style-type: none"> - Definen con precisión la Comunicación. - Identifican los factores que determinan una adecuada comunicación. - Identifican la importancia de la comunicación para un adecuado clima institucional y el trabajo pedagógico. -Identifican la importancia de la comunicación para encontrar la solución a un problema. -Valoran la importancia del ambiente que se genera en una Institución Educativa, para una adecuada comunicación. -Identifican la importancia de la comunicación para los procesos organizativos de gestión, y para la innovación y el cambio pedagógico. 	Cuestionarios Intervenciones Guía de observación
------------	--	--

TALLER N° 2

“LA CONFIANZA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL PARA UN BUEN DESEMPEÑO DOCENTE”


I. DATOS INFORMATIVOS

- a. Dirección Regional de Educación : Ancash
- b. Institución Educativa : Colegio la Libertas
- c. Fecha : 6 de abril de 2016
- d. Responsable : Cully Menacho Arnaldo
Ocrosoma Huaranga, Esther
- e. Participantes : Docentes del nivel secundaria
- f. Lugar : Auditorium de la IE “La Libertad”

II. ORGANIZACIÓN DEL TALLER:

TEMA	OBJETIVO	RECURSOS	TIEMPO
La Confianza	Valorar la importancia de la confianza en el clima institucional para un buen desempeño docente.	-Equipo multimedia -Textos de lectura -Material de trabajo.	2 horas

III. SECUENCIA METODOLÓGICA

MOMENTOS	ESTRATEGIAS	TIEMPO	INSTRUMENTOS
EXPOSICIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Participan en la dinámica “Michi”. En esta dinámica cada equipo de trabajo debe confiar en las decisiones que tomen para dar respuesta a las preguntas y colocar su símbolo en el lugar que han escogido, que les permitirá ganar o perder. Luego cada líder del equipo expone sobre: <ul style="list-style-type: none"> Sus experiencias vividas en el intento por identificar la respuesta adecuada y la decisión que han tomado para dar sus respuestas. La confianza que han sentido y dado a los de su grupo y como han expresado sus ideas en ese ambiente de confianza. Cuál sería la importancia de la confianza en la organización y el trabajo de enseñanza aprendizaje(Desempeño docente) 	20 minutos	Plumones Papelotes Puntero Tarjetas de interrogantes
PLENARIA	<ul style="list-style-type: none"> Observan el video “ El Circo de la Mariposa”(Confianza en tú y yo)  <ul style="list-style-type: none"> Comentario sobre el video observado Lectura del texto “La confianza” Sistematización de los temas propuestos. El expositor expone y aclara sobre cada una de los temas sobre la confianza. Se dialoga entre los grupos sobre la importancia de la confianza personal y grupal. 	40 minutos	Multimedia Laptop Tarjetas de interrogantes. Papelotes Anotaciones
TALLER	<ul style="list-style-type: none"> Se organizan por grupos realizando el análisis de la temática siguiente: <ul style="list-style-type: none"> Definiciones de confianza Características y factores de la confianza La confianza en el clima organizacional para el desempeño Por grupos sistematizan las competencias asignadas a cada grupo. Exponen los trabajos grupales Se debate entre los grupos sobre la importancia de la confianza en el clima institucional para un buen desempeño docente. 	60 minutos	Multimedia Textos de lectura Papelotes Plumones

EVALUACION	INDICADORES	INSTRUMENTOS
	<ul style="list-style-type: none"> - Definen con precisión la confianza y sus características. - Identifican los factores que determinan la confianza. - Identifican la importancia de la confianza para un buen desempeño docente. 	Cuestionarios Intervenciones Guía de observación

TALLER N° 3

“MI PARTICIPACION PARA RESOLVER DUDAS Y CONFLICTOS”

II. DATOS INFORMATIVOS


- a. Dirección Regional de Educación : Ancash
- b. Institución Educativa : Colegio la Libertas
- c. Fecha : 13 de abril de 2016
- d. Responsable : Cully Menacho Arnaldo y Ocrospoma, Huaranga, Esther
- e. Participantes : Docentes del nivel secundaria
- f. Lugar : Auditorium de la IE "La Libertad"

II. ORGANIZACIÓN DEL TALLER:

TEMA	OBJETIVO	RECURSOS	TIEMPO
La Participación	Identifican la importancia de la participación docente en la planificación, dirección y evaluación de los trabajos pedagógicos y administrativos.	-Equipo multimedia -textos de lectura -Material de trabajo	2 horas

III. SECUENCIA METODOLÓGICA

MOMENTOS	ESTRATEGIAS	TIEMPO	INSTRUMENTOS
----------	-------------	--------	--------------

EXPOSICIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Observan el video “Ese no es mi problema”  <ul style="list-style-type: none"> Luego se responde a las interrogantes: <ul style="list-style-type: none"> - Que se entiende por participación. -Que es participación responsable. -Qué opinas de la actitud de los trabajadores, en el video. 	20 minutos	Plumones Papelotes Puntero Tarjetas de interrogantes
PLENARIA	<ul style="list-style-type: none"> Lectura del texto “La Participación” Sistematización de los temas propuestos. El expositor expone y aclara sobre cada una de los temas sobre la participación. Se dialoga entre los grupos sobre la importancia de la participación en la Institución Educativa. 	40 minutos	Textos de lectura Papelotes Plumones
TALLER	<ul style="list-style-type: none"> Se organizan por grupos realizando el análisis de la temática siguiente: <ul style="list-style-type: none"> - Definición pedagógica de participación en la Institución Educativa - Participación docente en la toma de decisiones - Relación entre el poder y la participación en la toma de decisiones - Rol del docente en la integración - Participación en la innovación Por grupos sistematizan las competencias asignadas a cada grupo. Exponen los trabajos grupales Se debate entre los grupos sobre la importancia de la participación docente en la planificación, dirección y evaluación de los trabajos pedagógicos y administrativos. 	60 minutos	Multimedia Textos de lectura Papelotes Plumones
EVALUACION	INDICADORES		INSTRUMENTOS
	<ul style="list-style-type: none"> - Definen con precisión la participación. - Identifican la importancia de la participación docente en la planificación, dirección y evaluación de los trabajos pedagógicos y administrativos. 		Cuestionarios Intervenciones Guía de observación

3.4. De la prueba de la hipótesis

Hipótesis nula.

El clima institucional como estrategia gerencial basado en la teoría de Chiavenato no influye significativamente en la mejora del desempeño docente del nivel secundaria de la Institución Educativa Emblemático Representativo “La Libertad” de Huaraz – Ancash 2016.

Hipótesis alterna

El clima institucional como estrategia gerencial basado en la teoría de Chiavenato influye significativamente en la mejora del desempeño docente del nivel secundaria de la Institución Educativa Emblemático Representativo “La Libertad” de Huaraz – Ancash 2016.

Criterios para la prueba de hipótesis

Son: si el nivel de significancia $p > 0,05$ entonces se acepta la hipótesis nula; si $p \leq 0,05$ entonces se rechaza la hipótesis nula.

CONCLUSIONES

1. El clima institucional como estrategia posibilita en los docentes la mejora en la dimensión pedagógica, dimensión cultural y dimensión política, por lo que podemos aseverar que la aplicación del programa del clima institucional como estrategia fue muy significativo para los docentes de la Institución Educativa Emblemático Representativo “La Libertad” de Huaraz, 2016.
2. La aplicación del programa experimental basado en la teoría del Clima Institucional y estrategia gerencial de Chiavenato a través de los talleres mejoró la dimensión pedagógica de los docentes, tal como se evidencia en los resultados de la post prueba, donde el 23% se encuentra en situación de logro siempre. En cambio en los resultados del poste test, los docentes elevan su situación al alcanzar el 77% en el nivel siempre, quedando confirmada la hipótesis específica.
3. La aplicación del programa experimental basado en la teoría del Clima Institucional y estrategia gerencial de Chiavenato a través de los talleres mejoró la dimensión Cultural de los docentes, tal como se evidencia en los resultados del pre y post test. En el pre test, los docente en la alternativa siempre se ubican en el 36%, en cambio en el post test alcanzan el 64% notándose una diferencia significativa en el post test, quedando confirmada la hipótesis específica.
4. La aplicación del programa experimental basado en la teoría del Clima Institucional y estrategia gerencial de Chiavenato a través de los talleres mejoró la dimensión política tal como se evidencia en los resultados de la post prueba, donde se encontró que los docentes se ubican el 73%, a diferencia del pre test que alcanzaron el 27%, quedando confirmada la hipótesis específica.

5. El nivel de desempeño del docente está en estado creciente y es determinado por el clima escolar, muchas veces enriquecido por la participación activa de estudiantes, administrativos, coordinadores y personal de servicio.
6. La influencia del clima escolar es muy determinante en el desempeño docente en la Institución Educativa Emblemático Representativo “La Libertad”, en tanto aporta a la productividad, el compromiso y la responsabilidad en el trabajo interno. Si el clima es adecuado y fortalecido con diálogos, el desempeño es adecuado.

RECOMENDACIONES

1. Los docentes de educación secundaria de la Institución Educativa Emblemático Representativo “La Libertad”, deben adoptar como una innovación educativa la aplicación del clima institucional como estrategia, para consolidar el nivel de rendimiento de sus estudiantes.
2. Nuestra propuesta “El clima institucional como estrategia para mejorar el desempeño docente del nivel secundaria de la Institución Educativa Emblemático Representativo “La Libertad” debe ser un elemento motivador para directivos, coordinadores y maestros para que planteen propuestas y alternativas que mejoren el desempeño docente y el aprendizaje de los estudiantes.
3. Es fundamental que el modelo teórico y la propuesta fundamentados en esta tesis sean valoradas y adaptadas a los diferentes escenarios educativos que tienen problemas similares.
4. La Institución Educativa Emblemático Representativo “La Libertad”, debe promover actualizaciones y especializaciones de los docentes en del nivel secundario para mejorar el desempeño docente, mediante la suscripción de convenios con: Universidades, Institutos Superiores, Municipalidades y otras instituciones del ámbito regional.
5. La dirección de la Institución Educativa Emblemático Representativo “La Libertad”, debe promover en los docentes del nivel secundario prácticas culturales y sociales, con el apoyo de redes sociales, para mejorar su identidad con la cultura local y regional.
6. Se recomienda que el clima institucional como estrategia gerencial según los resultados obtenidos en esta investigación sea aplicado en las diferentes instituciones educativas a nivel local y nacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, H. (2013). *Los sistemas de control gerencial*. Bogotá: Fondo de Desarrollo Económico.
- Alizo, M.; Graterol, A.; Hernández, R. y Añez, S. (2007). Emprendimiento emergente y estrategia gerencial para lograr el éxito en el mercado. Documento en línea. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2578401.pdf>. Consulta: 23-02-2011.
- Barrera, J. (2004). *Comportamiento organizacional*. Editorial Ariel. España.
- Barrera (2004). *Comportamiento organizacional*. Editorial Ariel. España.
- Bateman, J. (2004). *Administración. Un nuevo panorama competitivo*. Editorial Trillas. México.
- Brunet. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones; definición, diagnósticos y consecuencias*. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2006). Chiavenato, I. (2006). *Administración. Proceso administrativo*. Madrid: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. Dinámica y Éxito en las Organizaciones*. Bogotá. Colombia: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2008) *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson.
- Gento, P. (2002). *Instituciones educativas para la calidad total*. Madrid: Editorial Muralla.
- Daft, R. (2004). *Administración*. Editorial Trillas. México.
- González, M. y de Pelekais, C. (2010) *Estrategias gerenciales en el marco de las competencias tecnológicas para el desarrollo de televisoras*

educativas universitarias. TELOS, Revista de Estudios interdisciplinarios en ciencias sociales. Volumen 12, número 3. (Pp. 342-359).

Goncalves, A. (2000). *Dimensiones del clima Organizacional*. México: Trillas.

Koontz H, y Weihrich H. (2004). *Administración. Una perspectiva global*. Décima segunda edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

Ovalle, J. (2009). *Control gerencial*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos98/control-gerencial/control-gerencial.shtml>

Pachano, N. (2014). *Estrategias gerenciales para fortalecer el aprendizaje colaborativo de los estudiantes del programa de posgrado administración de la educación básica de la UNERMB, sede CABIMAS*. Venezuela.

Pérez, A. (2005). *La Reforma Educativa ante el Cambio de Paradigmas*. Caracas: Eureka Ucab.

Robbins, S., y Coulter, M. (2005). *Administración*. Prentice Hall. 8 va edición. México.

Maldonado, A. (2009). *La estrategia empresarial, su formulación, planeación e implantación*. Buenos Aires: Kapelusz.

Ovalle, J. (2009). *Control gerencial*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos98/control-gerencial/control-gerencial.shtml>

Reyna, D. (2007). *El clima institucional en las instituciones educativas*. México: Trillas.

Robbins, S. (2000). *Administración, Teoría y Práctica*. Editorial Prentice Hall México

Serna, H. (2002). *Gerencia Estratégica*. 5ta Edición. Editorial 3R Editores. Santa Fe de Bogotá-Colombia

Tagiuri, R. (2005). *El concepto de clima institucional*. Boston: Harvard Bussiness Administration.

Zeus y Skiffington (2002). *Guía completa de Coaching en el trabajo*. Editorial McGraw-Hill. España

ANEXOS



**UNIVERSIDAD NACIONAL
"PEDRO RUIZ GALLO"**

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES
Y EDUCACIÓN**



JUICIO DE EXPERTO

"Año de la Consolidación del Mar de Grau"

Lambayeque, 10 de diciembre de 2016

Estimado Doctor(a).....

Por la presente, reciba usted el saludo cordial y fraterno a nombre de la unidad de Post grado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, luego paso (pasamos) a manifestarle que estoy(estamos)desarrollando la tesis titulada:

"Influencia del Clima Escolar en el Desempeño Docente en la Institución Educativa Emblemática Representativo "La Libertad"'"

Por lo que conocedor de su trayectoria profesional y estrecha vinculación en el campo de la Investigación, le solicito (solicitamos) su colaboración en emitir su JUICIO DE EXPERTO, en la validación del instrumento "Escala de estimación del desempeño docente" de la presente investigación que será aplicado para tal fin.

Agradeciéndole por anticipado su gentil colaboración como experto, me suscribo (nos suscribimos) de usted.

Atentamente,

Adjunto (adjuntamos):

1. Matriz de Investigación
2. Operacionalización de variables
3. Instrumento de Investigación
4. Ficha de validación de experto

1. MATRIZ DE INVESTIGACIÓN

MATRIZ DE INVESTIGACIÓN

EL CLIMA INSTITUCIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DOCENTE DEL NIVEL SECUNDARIA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICO REPRESENTATIVO “LA LIBERTAD” DE HUARAZ – ANCASH

PROBLEMA CIENTIFICO

En el nivel secundario de la Institución Educativa Emblemático Representativo “La Libertad” de Huaraz , se puede observar una serie de deficiencias en el desempeño técnico pedagógico de los docentes, las mismas que se manifiestan en:

- En la preparación de clases no organizan ni gestionan los aprendizajes con estrategias didácticas.
- No encaminan a los estudiantes hacia el aprendizaje autónomo.
- Poco interés que promuevan la participación activa de los estudiantes.
- Exiguo empleo de las fuentes de información, recursos en soporte TIC.
- No planifican sus sesiones de aprendizaje y documentos técnicos pedagógicos.
- No toman interés por lo que tienen que hacer y por lo que deben aprender los estudiantes.
- Desarrollan sus actividades pedagógicas, de manera individualizada.
- Falta comunicación con los estudiantes, como guía ni orientador.
- No promueven una motivación permanente a los estudiantes ni una buena convivencia.
- En las clases no consideran la diversidad de los estudiantes, los ritmos y estilos de aprendizaje.
- Los profesores antiguos se resisten al cambio.
- No hay interés en la actualización docente.
- No comparten ni intercambian experiencias de aprendizaje.
- Escaso interés y participación en la gestión de I.E.
- No hay liderazgo motivador comprometido con la educación.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar, elaborar y aplicar estrategias relacionadas al clima institucional para mejorar el desempeño docente del nivel secundaria de la Institución Educativa Emblemático Representativo “La Libertad” de Huaraz.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar el nivel de desempeño docente del nivel secundaria de la Institución Educativa Emblemático Representativo “La Libertad” de Huaraz, a través de un pre test.
- Diseñar las estrategias del clima escolar que contribuyan a mejorar el desempeño docente del nivel secundaria de la Institución Educativa Emblemático Representativo “La Libertad” de Huaraz.
- Aplicar estrategias del clima escolar que contribuyan para mejorar el desempeño docente del nivel secundaria de la Institución Educativa Emblemático Representativo “La Libertad” de Huaraz.
- Evaluar la influencia de las estrategias del clima escolar en la mejorar el desempeño docente del nivel secundaria de la Institución Educativa Emblemático Representativo “La Libertad” de Huaraz a través del post test.

OBJETO DE ESTUDIO

Proceso Clima escolar docente – Educativo para mejorar el desempeño docente del nivel secundario de la Institución Educativa Emblemático Representativo “La Libertad” de Huaraz.

HIPOTESIS

Si se Diseñan, elaboran y aplican la propuesta del clima escolar, basadas en las teorías de Martín Bris y de Chiavenato, entonces se mejorará el desempeño docente dentro del marco del buen desempeño docente del nivel secundaria de la Institución Educativa Emblemático Representativo “La Libertad” de Huaraz.

CAMPO DE ACCIÓN

Estrategias del clima institucional para mejorar el desempeño docente del nivel secundaria de la Institución Educativa Emblemático Representativo “La Libertad” de Huaraz - Ancash.

2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENCIONES	MATRIZ INDICADORES	ITEMS
EL CLIMA ESCOLAR	La Comunicación	- Emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad	
		-Elemento que determina las formas de socialización en las organizaciones	
		-Convivencia	
		-Sirve no solo para transmitir autoridad, sino también para lograr la cooperación	
	Motivación	-Entendimiento de los significados	
		- comunicación efectiva se logra cuando el líder sabe escuchar y sabe expresarse asertivamente con su personal	
		- Generar un clima de confianza y unión del líder con su personal	
		- Esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad	
		-Elementos claves: esfuerzo,	

		necesidades y metas organizativas	
		-Motivación interna	
	Confianza	- Autorregulación, auto eficiencia	
		Creencia o seguridad en la honestidad, integridad o fiabilidad de otra persona	
		-Confianza recíproca entre sus miembros	
	La participación	- Creencia en la integridad, el carácter y la capacidad de cada integrante	
		-Componentes de la inteligencia emocional: autorregulación, motivación, empatía	
		-Grado de coordinación interna y externa del centro.	
	Trabajo en equipo	- Trabajo individual	
		- Trabajo en pares	
		- Pequeño grupo	
		- Grupo grande	
			Promueven la participación activa de todos los estudiantes en las clases.
			Motivan a que busques la respuesta para tu aprendizaje
			Motivan a que busques la respuesta para tu aprendizaje
			Aclaran adecuadamente con ejemplos comparaciones y otros recursos cuando hacen preguntas o no comprenden
DESEMPEÑO DOCENTE	Pedagógica	-Interés y compromiso en los estudiantes para aprender y formarse	

cultural	El juicio pedagógico	Hace un análisis y reflexión de la actividad de aprendizaje que realiza
	Liderazgo motivacional	Acompaña y toma interés por lo que hacen y deben hacer los estudiantes para que aprendan en grupos o individualmente
	-La vinculación	Se preocupan por los problemas de aprendizaje que tienes en sus áreas y te ayudan a tomar decisiones de mejora
	Conocimientos amplios de su entorno	En los trabajos, prácticas y en las tareas, los profesores te ayudan, orientan, aconsejan y sugieren para aclarar tus dudas Los docentes respetan las diferencias culturales, lingüísticas y físicas, religiosas y otras para asesorar y orientar en los problemas de aprendizaje y de su edad que tienen los estudiantes
	Desafíos económicos, políticos, sociales y culturales	Propicia la cultura emprendedora en los estudiantes Fomenta la conservación y revaloración de la cultura local
	Aprendizajes contextualizados	Propicia un aprendizaje contextualizado Propicia un trabajo diferenciado de acuerdo al nivel y estilos de aprendizaje.
Política	Compromiso del docente	Los docentes lideran y participan activamente en las actividades de su contexto, académicas culturales y deportivas, ambientales de la Institución Educativa
	Enfoque de justicia social y equidad	Aplica en las actividades de aprendizaje el enfoque de equidad y justicia social
	Desafío de constituirnos como	Se interesa por construir la identidad cultural de los estudiantes

país, sociedades con una identidad común

Toma en cuenta la diversidad lingüística de los estudiantes

Se interesa por superar la discriminación en el aula

Orienta a los estudiantes hacia su proyecto de vida

Ciudadanos activos, conscientes, responsables y respetuosos del medio ambiente

Propicia una actitud reflexiva y crítica en la construcción de los aprendizajes

Propicia la conservación del medio ambiente en los estudiantes

Poseen conocimiento de la realidad social donde laboran

Docente con conocimiento de la realidad social y sus desafíos

Posee conocimiento de las ofertas laborales de su contexto

Hace uso de las TICs en el proceso de aprendizaje

3. INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

ESCALA DE ESTIMACIÓN DE DESEMPEÑO DOCENTE

I. DATOS GENERALES:

Código

- 1.1. Institución Educativa:.....
Lugar:.....
- 1.2. Apellidos y
nombres:.....
- 1.3. Especialidad: Fecha:
- 1.4. Sexo: Masculino ☐ Femenino ☐
- 1.5. Condición: Contratado ☐ Nombrado ☐ Destacado ☐ Encargado ☐

II. OBJETIVOS:

Conocer el nivel de desempeño docente de los profesores del nivel de educación secundario de la Institución Educativa Colegio de La Libertad, 2016.

III. INSTRUCCIONES:

A continuación le presentamos 25 ítems relacionados a las dimensiones e indicadores del desempeño docente. El investigador luego de la observación a los docentes durante la sesión de aprendizaje, registrará en el instrumento, marcando con un aspa (X) en la alternativa de la siguiente escala:

IV. ORGANIZACIÓN

N° Ord	ÍTEMS	Valoración			
		Siempre (3)	Muchas veces (2)	pocas veces (1)	
	DIMENSIÓN PEDAGÓGICA				
01	Promueve la participación activa de todos los estudiantes en las clases				
02	Propicia que los estudiantes aprendan de manera reflexiva, crítica y creativa, haciendo uso continuo de diversas fuentes de información y estrategias de investigación.				
03	Tiene dominio de los temas para responder las dudas y las preguntas				
04	Aclara adecuadamente con ejemplos comparaciones y otros recursos cuando hacen preguntas o no comprenden los estudiantes				
05	Acompaña y toma interés por lo que hacen y deben hacer los estudiantes para que aprendan en equipos en un ambiente inclusivo, acogedor y colaborativo.				
06	Explica con detalle los pasos a seguir, en las actividades a realizar en grupo o individualmente				

07	Trae y utiliza diversas estrategias y materiales(videos, proyectores, textos y otros) novedosos en sus clases que ayudan aprender al estudiante, según el ritmo y estilo de su aprendizaje				
08	Se propicia que los estudiantes trabajen en equipo, aprendiendo entre ellos, intercambiando saberes y cooperando cada uno desde sus capacidades.				
09	En los trabajos, prácticas y las tareas, el docente actúan como asesores, consultor y orientador, para aclarar las dudas de los estudiantes				
10	Se preocupa por los problemas de aprendizaje que tienen los estudiantes, en sus áreas y ayudan a tomar decisiones de mejora				
	DIMENSIÓN CULTURAL				
11	El docente respeta las diferencias culturales, lingüísticas, físicas, religiosas y otras para asesorar y orientar en los problemas de aprendizaje y de su edad que tienen los estudiantes				
12	Propicia la cultura emprendedora en los estudiantes				
13	Fomenta la conservación y revaloración de la cultura local				
14	Propicia un aprendizaje contextualizado				
15	Propicia un trabajo diferenciado de acuerdo al nivel y estilos de aprendizaje.				
	DIMENSIÓN POLITICO				
16	El docente lidera y participa activamente en las actividades de su contexto, académicas culturales y deportivas, ambientales de la Institución Educativa				
17	Aplica en las actividades de aprendizaje el enfoque de equidad y justicia social				
18	Se interesa por construir la identidad cultural de los estudiantes empleando las TIC.				
19	Toma en cuenta la diversidad cultural y lingüística de los estudiantes				
20	Se interesa por superar la discriminación en el aula				
21	Orienta a los estudiantes hacia su proyecto de vida				
22	Propicia la conservación del medio ambiente en los estudiantes				
23	Posee conocimiento de la realidad social donde laboran				
24	Posee conocimiento de las ofertas laborales de su contexto				
25	Propicia opiniones de los estudiantes como ciudadanos, sobre la realidad social, que se relaciona con el tema de la clase y concluyen con reflexiones y conclusiones.				

OBSERVACIÓN:

.....

.....

4. INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

GUÍA DE ENTREVISTA

Entrevistador:

Entrevistado:

Fecha:

Lugar:

Duración:

UT01: Características y condicionamientos del desempeño docente

UT02: Dinámicas internas hacia el fortalecimiento de las relaciones laborales

UT03: Entornos y funcionalidades de los equipos de trabajo

UT04: Valoración del desempeño docente

UT05: Escenario laboral del docente

UT06: Caracterización de los resultados del proceso

5. FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTO

Estimado Mg o Doctor(a).....

Para alcanzar el objetivo de la investigación se le solicita que evalúe cada uno de los ítems del instrumento, de acuerdo a estas categorías:

MA : Muy bueno

BA : Bastante adecuado

A : Adecuado

PA : Poco adecuado

NA : No adecuado

VALORACION DEL EXPERTO

INDICADORES/ ITEMS	VALORACIÓN DEL EXPERTO				
	MA	BA	A	PA	NA
DIMENSIÓN PEDAGÓGICA					
1. Promueve la participación activa de todos los estudiantes en las clases					
2. Propicia que los estudiantes aprendan de manera reflexiva, crítica y creativa, haciendo uso continuo de diversas fuentes de información y estrategias de investigación.					
3. Tiene dominio de los temas para responder las dudas y las preguntas					
4. Aclara adecuadamente con ejemplos comparaciones y otros recursos cuando hacen preguntas o no comprenden los estudiantes					
5. Acompaña y toma interés por lo que hacen y deben hacer los estudiantes para que aprendan en equipos en un ambiente inclusivo, acogedor y colaborativo.					
6. Explica con detalle los pasos a seguir, en las actividades a realizar en grupo o individualmente					
7. Trae y utiliza diversas estrategias y materiales(videos, proyectores, textos y otros) novedosos en sus clases que ayudan aprender al estudiante, según el ritmo y estilo de su aprendizaje					
8. Se propicia que los estudiantes trabajen en equipo, aprendiendo entre ellos, intercambiando saberes y cooperando cada uno desde sus capacidades.					
9. En los trabajos, prácticas y las tareas, el docente actúan como asesores, consultor y orientador, para aclarar las dudas de los estudiantes					
10. Se preocupa por los problemas de aprendizaje que tienen los estudiantes, en sus áreas y ayudan a tomar decisiones de mejora					
DIMENSIÓN CULTURAL					
11. El docente respeta las diferencias culturales, lingüísticas, físicas, religiosas y otras para asesorar					

y orientar en los problemas de aprendizaje y de su edad que tienen los estudiantes					
12. Propicia la cultura emprendedora en los estudiantes					
13. Fomenta la conservación y revaloración de la cultura local					
14. Propicia un aprendizaje contextualizado					
15. Propicia un trabajo diferenciado de acuerdo al nivel y estilos de aprendizaje.					
DIMENSIÓN POLÍTICO					
16. El docente lidera y participa activamente en las actividades de su contexto, académicas culturales y deportivas, ambientales de la Institución Educativa					
17. Aplica en las actividades de aprendizaje el enfoque de equidad y justicia social					
18. Se interesa por construir la identidad cultural de los estudiantes empleando las TIC.					
19. Toma en cuenta la diversidad cultural y lingüística de los estudiantes					
20. Se interesa por superar la discriminación en el aula					
21. Orienta a los estudiantes hacia su proyecto de vida					
22. Propicia la conservación del medio ambiente en los estudiantes					
23. Posee conocimiento de la realidad social donde laboran					
24. Posee conocimiento de las ofertas laborales de su contexto					
25. Propicia opiniones de los estudiantes como ciudadanos, sobre la realidad social, que se relaciona con el tema de la clase y concluyen con reflexiones y conclusiones.					

6. FICHAJE

Ficha textual

Ficha No 10

Tema: El clima institucional en educación.

El clima de trabajo en las organizaciones; definición, diagnósticos y consecuencias.

Autor: Brunet. (1987)

Pág: 100

Asimismo, Halpin y Crofts (1963, p. 93) “introducen de manera oficial y taxativa la noción de clima institucional en educación. Partiendo de la definición de clima institucional como lo experimentado por los miembros de una organización, asumieron que la percepción del ambiente interno por parte de los participantes en la institución educativa es la fuente válida de datos; es decir, que lo que las personas perciben como ambiente interno de la organización es la realidad a ser descrita”.

Nota: Este es el tema adjuntar en el marco teórico.

Ficha de resumen

Ficha No 03

Institución Educativa Emblemático Representativo “La Libertad” de Huaraz

Proyecto Educativo Institucional.

Tema: Debilidades de la Institución Educativa.

Pág: 140

(Resumen)

- El bajo nivel académico de los estudiantes:
- Más de 30% aproximadamente de estudiantes desaprobados, esencialmente en las áreas de matemática y comunicación, del 1° al 5° de secundaria.
- Más del 72.8 % aproximadamente de estudiantes, por debajo de inicio según la prueba ECE al segundo grado, en comprensión de lectura.
- Más del 89.0 % aproximadamente de estudiantes por debajo de inicio según la prueba ECE al segundo grado, en matemática.

Nota: Fuentes de la I.E.